

เอกสารทางวิชาการ

เรื่องที่ ๑

ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร  
ของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต ๙

โดย

นายอัครเดช รัตนวิไล  
นางสาวสุนิภา ดิษฐาวิระวัฒน์

เลขทะเบียนวิชาการ  
สถานที่ดำเนินการ  
ระยะเวลาดำเนินการ  
การเผยแพร่

สำนักงานปศุสัตว์เขต ๙ จังหวัดสงขลา  
ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ – พ.ศ. ๒๕๖๑  
เว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์

## ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

### สังกัศกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

อัครเดช รัตนวิไล<sup>1/</sup> สุนิภา ดิษฐาวิระวัฒน์<sup>2/</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายใน อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา/การรับการฝึกอบรมของบุคลากรของหน่วยงานสังกัศกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Opened – ended questions) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในที่เกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานขาดการรับการฝึกอบรมประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมยังไม่ทั่วถึงและไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท สำหรับระดับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาต่อระดับสูง ประชากรส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานขาดการเตรียมความพร้อมให้บุคลากร ก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษและการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ ด้านการศึกษาดูงาน เห็นว่าหน่วยงานสนับสนุนบุคลากรศึกษาดูงานต่างประเทศไม่ทั่วถึง และด้านกิจกรรมการพัฒนา เห็นว่ากิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้ไม่มีความต่อเนื่อง ในส่วนของความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการศึกษา ต้องการให้หน่วยงานมีเอกภาพในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม ต้องการให้หน่วยงานหรือส่วนราชการอื่น ที่จัดการฝึกอบรมจัดหลักสูตรที่หลากหลายตรงตามความต้องการของหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมาย ด้านการศึกษาดูงาน ต้องการให้หน่วยงานกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และด้านกิจกรรมการพัฒนา ต้องการให้หน่วยงาน จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี โดยมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรทุกประเภท ด้านการฝึกอบรม ควรจัดการฝึกอบรมและส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ทุกสายงาน และอย่างต่อเนื่อง ด้านการศึกษาดูงานควรจัดการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท และอย่างต่อเนื่อง และด้านกิจกรรมการพัฒนา ควรนำกิจกรรมพัฒนามาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องและถูกต้องตามหลักการปฏิบัติของกิจกรรมการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัศกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

**คำสำคัญ :** การพัฒนาบุคลากร

<sup>1/</sup> ส่วนยุทธศาสตร์และสารสนเทศการปศุสัตว์ สำนักงานปศุสัตว์เขต 9 กรมปศุสัตว์

<sup>2/</sup> ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กองการเจ้าหน้าที่ กรมปศุสัตว์

## กิตติกรรมประกาศ

การดำเนินการจัดทำผลงานวิชาการฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก คณะกรรมการวิชาการระดับเขต สำนักงานปศุสัตว์เขต 9 ทุกท่าน คือ นายวิริยะ แก้วทอง ประธานคณะกรรมการฯ ที่ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ตลอดจนขั้นตอนของการวิจัย ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร.วณิภา ศิริวรกุล อาจารย์ประจำสาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่กรุณาให้คำแนะนำตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และขอกราบขอบพระคุณผู้เป็นเจ้าของข้อมูลและทฤษฎีทั้งหมด ที่ทำให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาถึงแนวคิด และทฤษฎีของท่าน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ จนประสบผลสำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากผลงานวิชาการฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาบุพการีและขอขอบพระคุณบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ที่กรุณาให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล ตลอดจนผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทุกท่านที่มีส่วนร่วมช่วยเหลือสนับสนุนให้ผลงานวิชาการฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณผู้มีอุปการะดังกล่าวมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

อัครเดช รัตนวิไล

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ	
กิตติกรรมประกาศ	
สารบัญ	
สารบัญตาราง	
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม	4
แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา.....	4
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ.....	4
การบริหารทรัพยากรบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	6
บทที่ 3 วิธีการดำเนินวิจัย	23
รูปแบบการศึกษา.....	23
ประชากร.....	23
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	23
การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	24
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	24
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	24
แผนปฏิบัติการวิจัย.....	25
บทที่ 4 ผลการวิจัย	26
ส่วนที่ 1 การรวบรวมข้อมูล.....	26
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	26
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	42
สรุปผลการวิจัย.....	42
อภิปรายผล.....	44
ข้อเสนอแนะ.....	51
บรรณานุกรม	53
ภาคผนวก	53
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	54

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของแบบสอบถาม ตามที่แยกตามกลุ่มประชากร	29
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร อายุราชการ และรายได้ เฉลี่ยต่อเดือน.....	29
ตารางที่ 3 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรม ปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา.....	31
ตารางที่ 4 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรม ปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากการรับบริการฝึกอบรม.....	31
ตารางที่ 5 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ใน พื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษา.....	32
ตารางที่ 6 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ใน พื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรม.....	33
ตารางที่ 7 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ใน พื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงาน.....	34
ตารางที่ 8 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ใน พื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนา.....	34
ตารางที่ 9 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ใน พื้นที่เขต 9 ในทุกด้าน.....	35
ตารางที่ 10 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรม ปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษา.....	36
ตารางที่ 11 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรม ปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรม.....	37
ตารางที่ 12 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรม ปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงาน.....	38
ตารางที่ 13 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรม ปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนา.....	39
ตารางที่ 14 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรม ปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทุกด้าน.....	39
ตารางที่ 15 แสดงข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรม ปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9.....	40



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การทุกองค์การจะประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายปลายทางที่กำหนดได้นั้น การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในบรรดาทรัพยากรในองค์การนั้นประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ (รวมถึงอาคารสถานที่) และเทคโนโลยีถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญแต่อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

คน หรือที่เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่าง จนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือการบริหารที่นำองค์การไปสู่ความสำเร็จและเป็นการฉายภาพลักษณะที่ดีขององค์การสู่สาธารณชน โดยทั่วไปคนแต่ละคนมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกันในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีการจะต้องเพิ่มคุณค่าให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธีการ ดังนี้

1. การศึกษา (Education) จุดเน้นของการศึกษาเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถโดยรวมของบุคคลทั้งด้านสติปัญญา สังคมและอารมณ์ เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานความต้องการขององค์กรในอนาคต องค์การนิยมใช้การศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง หรือทำงานในหน้าที่ใหม่ๆ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การฝึกอบรม (Training) จุดเน้นของการฝึกอบรมอยู่ที่งานของบุคคลที่ทำอยู่ในปัจจุบันเพื่อยกระดับทักษะและความรู้ความสามารถในการทำงาน

3. การพัฒนา (Development) จุดเน้นของการพัฒนามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรและสังคมในอนาคต การพัฒนาเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานเอง และเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์กรที่หวังผลในอนาคต

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในอนาคตต่อไป หากองค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตรงตามความต้องการขององค์กรและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ย่อมทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กรและสอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดจนช่วยทำให้องค์กรเติบโตและก้าวหน้าได้ และในทางตรงข้าม หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจทำให้การปฏิบัติงานเบี่ยงเบนจากเป้าหมายขององค์กรและอาจทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่รอดได้

จากการที่หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด มีหน่วยงานทั้งหมด 17 หน่วยงาน มีบุคลากรจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นต้องควบคุมจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับงาน และการที่มีบุคลากรจำนวนมาก มีความแตกต่างทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ จึงอาจทำให้การบริหารงานบางส่วน การควบคุม การสั่งการ อาจไม่บรรลุเป้าหมายหรือคลาดเคลื่อนจากเป้าหมายได้

จากบริบทดังกล่าวข้างต้น หน่วยงานจึงได้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมกับหน่วยงานอื่น แต่ก็ยังไม่เพียงพอกับการแก้ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของบุคลากรหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ที่จะปฏิบัติงานให้เต็มศักยภาพ โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนให้เกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลต่อไป

## 2. คำถามการวิจัย

- 2.1 ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 เป็นอย่างไร
- 2.2 ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 เป็นอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9
2. เพื่อศึกษาความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

**ขอบเขตด้านเนื้อหา** ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงานและด้านกิจกรรมการพัฒนา

**ขอบเขตด้านประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จำนวน 100 คน เป็นข้าราชการ จำนวน 70 คน พนักงานราชการ จำนวน 30 คน

### ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบด้วย บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ซึ่งได้แก่

2.1 ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงานและด้านกิจกรรมการพัฒนา

2.2 ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงานและด้านกิจกรรมการพัฒนา

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ดังนี้

**ปัญหา** หมายถึง ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงานและด้านกิจกรรมการพัฒนา

**ความต้องการ** หมายถึง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในด้านการศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและกิจกรรมการพัฒนา

**การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติอันเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของบุคลากรในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงานและกิจกรรม การพัฒนา

**บุคลากร** หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ ของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

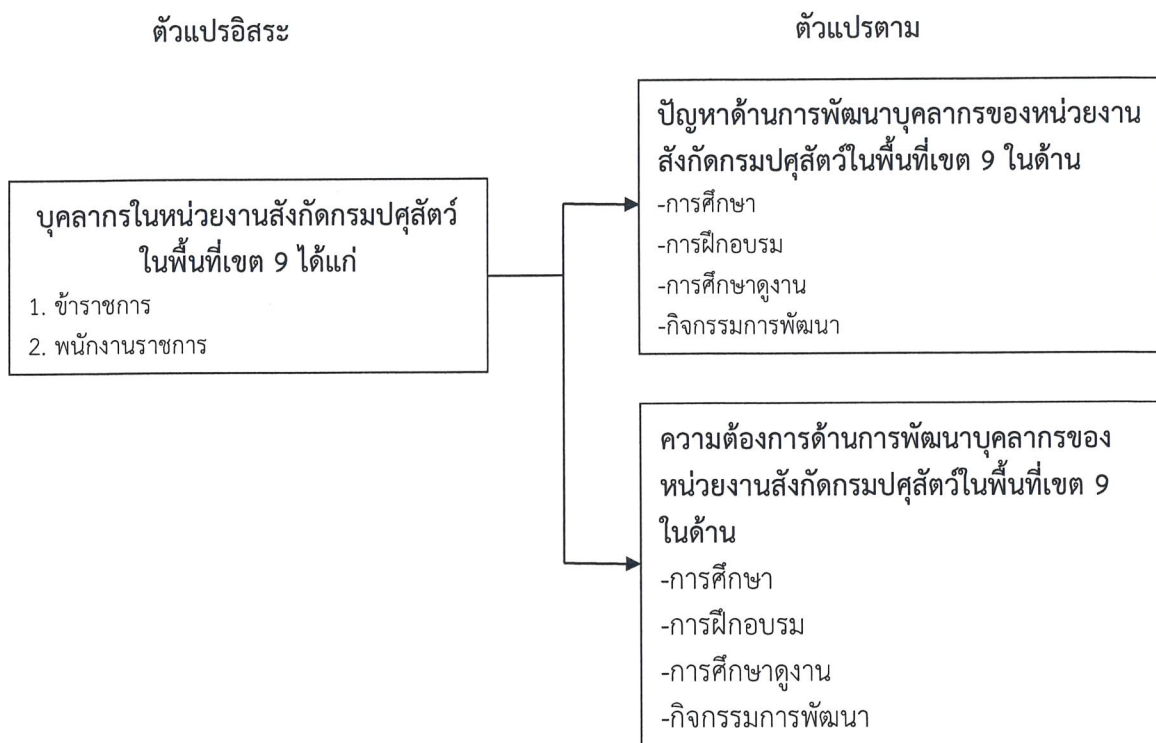


กิจกรรมการพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรและสังคมในอนาคต โดยกิจกรรมนั้นเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 6.1 ทราบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9
- 6.2 ทราบถึงความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9
- 6.3 นำผลจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

7. กรอบแนวคิดการวิจัย



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่องปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในครั้ง ผู้วิจัยได้ค้นคว้าศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารต่างๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีเนื้อหาสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1.แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา
- 2.แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ
- 3.การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 1.แนวคิดเกี่ยวกับปัญหา

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า ในทุกสังคมย่อมมีสถานการณ์ต่างๆ ที่ไม่พึงประสงค์และสาธารณชนมีความต้องการที่จะให้มีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ปัญหานั้นเบาบางหรือหมดสิ้นไป

“ปัญหา” (Problem) หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ ความขาดแคลนหรือความไม่พึงพอใจที่กำหนดด้วยตนเองหรือกำหนดโดยบุคคลอื่นซึ่งต้องแสวงหาทางบรรเทา ให้เบาบางลงไป หรือ “ปัญหา” คือสถานการณ์ที่ส่งผลก่อให้เกิดความต้องการหรือความไม่พึงพอใจ ทั้งโดยตรงและทางอ้อมแก่ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆ และบุคคลเหล่านั้นพยายามหาทางแก้ไขหรือบำบัดให้ปัญหานั้นเบาบางหรือหมดสิ้นไป หรือ “ปัญหา หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคตมีที่ท่าจะไม่ตรงกับสภาพที่ต้องการให้เป็นหรือมีขึ้น” (สมพิศ สุขแสน,2548)

ลักษณะของปัญหาที่พบจะมีทั้งปัญหาระดับปัจเจกบุคคล (Individual) หรือปัญหาส่วนบุคคล

ราชบัณฑิตยสถาน (2549) ได้ให้ความหมายคำว่า “ปัญหา” หมายถึง ข้อสงสัย เช่น ทำได้โดยไม่มีปัญหา คำถาม เช่น ตอบปัญหาข้อที่ต้องพิจารณาแก้ไข เช่น ปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาทางการเมือง

สุวิทย์ มูลคำ (2547) กล่าวว่า ปัญหา คือ สภาวะหรือสถานการณ์ที่ทำให้บุคคลไม่สบายกายไม่สนองความต้องการจำเป็นพื้นฐานของบุคคล

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ปัญหา คือ อุปสรรคหรือสิ่งที่ขัดข้องในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทำให้การดำเนินกิจกรรมไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

สำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง อุปสรรคหรือสิ่งที่ขัดข้องในการพัฒนาบุคลากรไม่บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยผู้วิจัยจะใช้แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาในองค์กรเป็นแนวทางในการศึกษาปัญหาด้านการพัฒนาหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

#### 2.แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ความต้องการของมนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการบริหารงาน โดยเฉพาะในองค์กรต่างๆ ซึ่งมีมนุษย์เข้าไปทำงานอยู่ พฤติกรรมขององค์กรที่ปรากฏเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการของบุคลากรนั้นด้วยจากการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการและความแตกต่างของมนุษย์ทำให้ทราบว่าความต้องการนั้นเองที่เป็นตัว

ผลักดันทำให้มนุษย์ต่อสู้ ตื่นรน และทำทุกอย่างเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละคนซึ่งมีไม่เท่ากัน โดยนักวิชาการได้ให้แนวคิดและทฤษฎี ไว้ดังนี้

### ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ ของมาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ของมาสโลว์ อับราฮัม มาสโลว์ กล่าวถึงสมมติฐานด้านความต้องการของมนุษย์ว่า บุคคลจะมีความต้องการไม่สิ้นสุด โดยเมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะลดแรงขับต่อพฤติกรรมลง และจะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้น โดยที่มาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้นคือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านสังคม ความต้องการการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต โดยจัดลำดับความสำคัญจากระดับต่ำไปยังระดับสูง โดยบุคคลจะแสวงหาความต้องการระดับต่ำก่อน เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะแสวงหาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ถ้าความต้องการในระดับต่ำยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการนั้นจะยังคงอยู่ สามารถอธิบายรายละเอียดของความต้องการในระดับต่างๆ ได้ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นระดับของความต้องการขั้นแรก ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานและเป็นความต้องการเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด ประกอบด้วย อากาศ น้ำ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ซึ่งความต้องการทั้งหมดนี้เป็นความต้องการตามธรรมชาติของร่างกาย ถ้าความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว บุคคลจะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไป

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ในขั้นนี้บุคคลจะต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ความต้องการความปลอดภัยทางกาย เช่น ความมีระเบียบ ความมั่นคง ความคุ้มครอง ความต้องการมีสุขภาพดี ความต้องการเหล่านี้ทำให้เกิดสหภาพแรงงาน ความต้องการในบริการต่าง ๆ มากมาย เช่น การประกันชีวิต การดูแลรักษาความปลอดภัย การออมทรัพย์ การศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการด้านความรักความอบอุ่น มิตรภาพ ความรู้สึกที่ดีต่อกัน การมีส่วนร่วม และการยอมรับของสังคม ความต้องการด้านสังคมก่อให้เกิดการซื้อเพื่อให้สังคมยอมรับตนเอง ตัวอย่างเช่น เครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ สินค้าแฟชั่นต่างๆ การเป็นสมาชิกสโมสรหรือสมาคมต่างๆ เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากแรงกระตุ้นทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจแก่ตนเอง ความต้องการที่เกิดจากภายในจะสะท้อนถึงความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อการยอมรับส่วนตัว ส่วนความต้องการภายนอกจะเป็นความต้องการเพื่อการยกย่อง การมีชื่อเสียง และการเคารพนับถือจากบุคคลอื่น

5. ความต้องการปรารถนาความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization Needs) หรือความพึงพอใจส่วนตัว (Self – fulfillment) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะตอบสนองศักยภาพของตนด้วยทุกสิ่งที่เขามีความสามารถและมีความต้องการจะเป็น เช่น ผู้ที่เป็นหัวหน้าพรรคการเมืองมีความสามารถและต้องการจะเป็นนายกรัฐมนตรี นักกีฬาทีมชาติมีความสามารถและต้องการเป็นนักกีฬาเหรียญทองโอลิมปิก เป็นต้น

ความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมาสโลว์ จะเป็นความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากชั้นที่ 1 ไปสู่ชั้นที่ 5 ความต้องการจะไม่มีการข้ามชั้น ความต้องการที่จะเป็นแรงจูงใจให้คนทำงานหรือพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่สามารถเป็นแรงจูงใจได้อีกต่อไป การกระตุ้นให้คนทำงานจึงมีความจำเป็น ต้องรู้แรงจูงใจของบุคคลนั้นก่อน ว่ามีแรงจูงใจในเรื่องใด

### ทฤษฎี ERG (Alderfers ERG Theory)

แนวความคิดนี้เสนอโดย ออเดอร์เฟอร์ (Clay Alderfers, ปี ค.ศ. 1945) ซึ่งพูดถึงความต้องการของมนุษย์ในองค์การ โดยจัดกลุ่มลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ ออกเป็น 3 ประเภท แนวคิดของออเดอร์เฟอร์ จึงเป็นแนวคิดที่อาศัยความคิดของมาสโลว์ เป็นฐานในการพัฒนา โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการที่จะดำรงชีวิตหรือความต้องการที่จะคงอยู่ (Existence : E) เป็นความต้องการที่จะให้มีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี ความต้องการขั้นนี้ ได้แก่ ความต้องการในลำดับที่ 1 และ 2 ของแนวความคิดลำดับขั้นของความต้องการมาสโลว์ คือ ความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต ความต้องการทางวัตถุ เงินเดือน ประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน ปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness : R) คือ ความต้องการที่จะผูกพันกับผู้อื่นในการทำงาน ต้องการเป็นพวก ได้รับการยอมรับ ร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกันต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นเพื่อน ความต้องการขั้นนี้จะตรงกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

3. ความต้องการด้านความเจริญ (Growth : G) เป็นความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการที่คนสามารถทุ่มเทความรู้ความสามารถของตนในการทำงานอย่างเต็มที่และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย ในขั้นนี้คนจะทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ ความต้องการขั้นนี้จะตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และ 5 ของทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการมาสโลว์

แนวความคิด ERG ของออเดอร์เฟอร์ เชื่อว่า ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้นจาก E ไปสู่ R และ G ตามลำดับ เมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองหรือยังไม่ได้รับความพอใจเท่านั้น จึงจะเป็นแรงจูงใจ แนวความคิด ERG เชื่อว่าความต้องการของคนไม่ได้เป็นลำดับขั้นในทิศทางเดียวกัน (คือ จากลำดับต่ำไปสู่ลำดับสูงกว่าเท่านั้น) แต่จะมีความต้องการที่ถดถอย (จากความต้องการระดับสูงกลับไปสู่ความต้องการในลำดับที่ต่ำกว่า) ได้ด้วย ซึ่งเกิดจากความต้องการที่ถูกสกัดกั้น กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความต้องการในลำดับที่สูงกว่าแต่ความต้องการดังกล่าวไม่ได้รับการตอบสนอง ไม่ได้รับความพึงพอใจหรือถูกสกัดกั้น คนก็จะเกิดความคับข้องใจและจะหันไปมีความต้องการในลำดับต่ำ โดยการกลับไปมีความต้องการในระดับต่ำนี้ จะมีความต้องการที่รุนแรงกว่าในครั้งแรกที่มีความต้องการด้านนี้ (แล้วได้รับการตอบสนองจนความต้องการเคลื่อนไปสู่ความต้องการที่สูงกว่า) แนวความคิด ERG ของออเดอร์เฟอร์

### 3. การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“การบริหารงานบุคคล” ซึ่งเป็นคำเดิมที่เคยใช้มาในอดีตนั้น เป็นคำที่สื่อถึงการดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิม กล่าวคือ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัย ฯลฯ

ในปัจจุบันความหมายของ “คน” ในองค์กรไปไกลกว่านั้นมาก ด้วยถือว่าคนเป็น “ทรัพยากร” ที่มีค่าจึงเกิดคำว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” ขึ้น หรือในบางองค์กรมองไกลกว่านั้นอีก กล่าวคือมองเห็นว่าคนเป็น “ต้นทุน” ที่สำคัญขององค์กร จึงเกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นต้นทุน” หรือ “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “Human Capital Management” ขึ้นอีกหนึ่งคำ

ดังนั้น คำว่า “การบริหารทุนมนุษย์” หรือ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” จึงมีความหมายใกล้เคียงกันเนื่องจากมองคนเป็น “ต้นทุน” หรือเป็น “ทรัพยากร” ที่สำคัญขององค์กร

หากต้นทุนมีน้อย ก็ต้องเติมให้เต็มหรือทำให้มีมากเพียงพอ

หากต้นทุนมีจุดบกพร่อง ก็ต้องพัฒนา แก้ไข หรือเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป็นพลังขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

หากต้นทุนมีลักษณะที่เข้าข่ายที่เรียกว่า “เสื่อม” หรือพัฒนาไม่ขึ้นไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ก็ต้องหาทางปรับเปลี่ยน โยกย้าย หรือแม้กระทั่งต้องดำเนินการปล่อยถ่ายออกไป

### ความหมายและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ดำเนินงานด้านบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนา อนุรักษ์รักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ความสำคัญของการบริการทรัพยากรมนุษย์นั้น มีอยู่มากมายหลายประการแต่โดยส่วนจะเข้าใจกันเฉพาะในด้านขององค์กรผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ องค์กรใดก็ตาม ธรรมนูญ ผลอนันต์ (2546:17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่นอกเหนือจากด้านองค์กรแล้ว ยังมีผลต่อด้านบุคลากรตลอดจนสังคมส่วนรวมด้วย ซึ่งได้อธิบายถึงสำคัญไว้ในแต่ละ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) ด้านบุคลากร ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และได้พัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและความพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

(2) ด้านองค์กร ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

(3) ด้านสังคม ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วยเมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลดีต่อชุมชน

### ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

โดยปกติมนุษย์จะตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นตามความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่อยู่ในตัวของเขา โดยมีแนวความคิดที่เป็นพื้นฐานว่าสิ่งที่เลือกทำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งสิ่งที่เป็นพื้นฐานของความคิดก็คือปรัชญาประจำตัวนั่นเอง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เช่นกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการก็ต้องมีปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย

- 1) หลักคุณธรรม (Merit - Based)
- 2) หลักสมรรถนะ (Competency - Based)
- 3) หลักผลงาน (Performance - Based)
- 4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization)
- 5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life)

1) หลักคุณธรรม (Merit - Based) : หลักคุณธรรมหรือระบบคุณธรรมใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ หลักคุณธรรมประกอบด้วย 4 หลักใหญ่ คือ

(1) หลักความเสมอภาค คือ เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่คำนึงถึงผิวพรรณ เชื้อชาติ เพศ ฯลฯ

(2) หลักความสามารถ การบริหารคนหม่อมต้องมีวิวัฒนาการ ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนมาเป็นหลักผลงาน และหลักสมรรถนะ

(3) หลักความเป็นกลาง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงฝ่ายใด ข้าราชการเป็นกลไกของรัฐ ต้องทำงานตามนโยบายของรัฐบาล แต่บางครั้งถูกมองว่ารับใช้หรือเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับความมั่นคงในอาชีพราชการ

(4) หลักความมั่นคง หมายถึง การรับรองการเป็นอาชีพ มีทางก้าวหน้า มีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ที่เกียรติและศักดิ์ศรี

2) หลักสมรรถนะ (Competency - Based) : หมายถึง ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man on the Right Job) โดยการศึกษา และกำหนดความรู้ความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วนำไปสรรหาพัฒนาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

3) หลักผลงาน (Performance - Based) : คือ การบริหารโดยยึดผลงานเป็นหลัก หมายความว่าให้คุณให้โทษใครให้ดูที่ผลงาน ตรงนี้มาจากภาคธุรกิจ ถามว่าราชการยึดผลงานอย่างเดียวได้ไหม คำตอบคือคงไม่ได้ จะต้องมียุทธศาสตร์อื่นๆ หรือแม้แต่ทางธุรกิจเหมือนกันต้องมองทั้ง Input ที่ใส่เข้าไปในการทำงาน Output ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทัศนคติ (Attitude) และวิธีการทำงานของเขา ต้องโปร่งใส แต่อย่างไรก็ตาม ก็ให้เน้นผลงาน ให้ยึดผลงานเป็นหลัก

4) หลักการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (HR Decentralization) : คือให้ร่วมกันรับผิดชอบ เวลาถามว่าใครเป็น HR Manager ใครเป็น Personnel Manager ถ้าเป็นยุคก่อนคำตอบคือ หัวหน้าการเจ้าหน้าที่ แต่คำตอบยุคนี้คือผู้บริหารนั่นเอง หรือ Line Manager นั่นเอง ที่เป็น HR Manager ในตัวเอง ต้องรู้หลักต้องบริหารได้

5) หลักคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) : คือ ในการทำงานมี Work Life กับ Home Life ทำอย่างไรให้สมดุลกัน (Balance)

**เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 4 วัตถุประสงค์หลัก คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์

สรรหา คือ หาคณะคนเก่งเข้ามาทำงาน การสรรหาประกอบด้วยวิธีการสรรหาแบบตั้งรับหรือแบบตั้งเดิม และการสรรหาเชิงรุก

พัฒนา คือ รับเข้ามาแล้วพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่งยิ่งขึ้นไปอีก การที่จะพัฒนาให้เก่งขึ้นไปอีก ต้องรู้ว่าเขาเป็นใคร เข้าใจความถนัด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร ก็ต้องไปทำสิ่งที่เรียกว่า Career Planning ทำ IDP หรือ Individual Development Plan ระบบพัฒนาเป็นเรื่องที่จำเป็นในการสร้างคน ต้องพัฒนาอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

รักษาไว้ คือ รักษาไว้ให้อยู่กับเราเป็นเรื่องการจัดการทางก้าวหน้าในอาชีพ การมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม การสร้างความพึงพอใจและเป็นผู้รักองค์กร

ใช้ประโยชน์ คือ การใช้คนให้ตรงกับงาน ให้ความสำคัญอิสระและมีส่วนร่วม ให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

#### ภารกิจ 10 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักวิชาหรือศาสตร์ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจจำแนกได้เป็น 10 กลุ่มภารกิจ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) จะเกี่ยวกับการออกแบบองค์กรและการจัดระบบงานในองค์กรซึ่งในราชการไทยปัจจุบัน มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คือ กพร. จะช่วยดูแลเกี่ยวกับการจัดตั้งปรับปรุงองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรรวมและของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลเองก็ขึ้นกับปัจจัยภายในและภายนอกหลายอย่าง และไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในทุกองค์กร นอกจากนี้การจัดทำโครงสร้างองค์กร จะสามารถระบุได้ว่าตำแหน่งใดในองค์กรมีหน้าที่อะไรต่อไป ซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการออกแบบกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องต่อโครงสร้างองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ โครงสร้างการบังคับบัญชา และโครงสร้างอัตรากำลัง เพื่อให้การกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่เป็นอุปสรรคในการการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบทบาทภารกิจของทรัพยากรบุคคล

2. การวางแผนกำลังคนและการสรรหาบุคลากร (Workforce Planning and Recruitment) เกี่ยวข้องกับ

(1) Redeployment of resource เกลี่ยทรัพยากร อาจใช้วิธีเกลี้ยตำแหน่ง หรือเกลี้ยคนไปทำงานที่เหมาะสม

(2) Retirement Bubble คือ การรักษาผู้อยู่ในช่วงวัยกำลังจะเกษียณอายุไว้ในองค์กร จะถ่ายทอดอย่างไรหรือจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร

(3) Organization Size เป็นการพิจารณาว่าขนาดขององค์กรควรมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หรืออาจว่าจ้างจากภายนอก

(4) War for Talent การรักษากำลังคนในสาขาที่ขาดแคลนหรือหายากไว้ในองค์กร จะต้องมีการสรรหาในเชิงรุก และการเพิ่มพูนแรงจูงใจ

3. การฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดการความรู้ (HRM-Training and Development /Knowledge Management) กลุ่มนี้สอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ และเพิ่มเรื่อง Knowledge Management – KM เข้าไป ยุคปัจจุบันพูดถึงการบริหารองค์ความรู้ การจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ทุกด้านไม่ใช่เฉพาะด้าน HR เท่านั้น ความรู้ในแต่ละด้านมีการเคลื่อนตัวไปเร็วมาก บางเรื่องเคลื่อนตัวไปจนกระทั่งความรู้เดิมที่มีอยู่ใช้ไม่ได้เลย จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นคุณค่าหลักในการทำงาน

4. การวางแผนทดแทนตำแหน่ง/การหมุนเวียนงาน (Succession Plan/Staff Rotation) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรควรมีการวางแผนทดแทนตำแหน่ง หรือพูดง่ายๆ คือ มีแผนสืบทอดตำแหน่งหรือการสร้างตัวตายตัวแทนนั่นเอง โดยจะต้องมีการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ เครื่องมือที่ช่วยในการวางแผนทดแทนตำแหน่ง ก็คือฐานข้อมูลกำลังคน (Talent Inventory HR Database) มีการบริหารจัดการผู้ที่มีความรู้ความสามารถ (Talent Management)

5. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หรือ PM เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดผลงานเป็นหลัก มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย

6. การกำหนดภารกิจอย่างมีเป้าหมายและการวัดผลงานบุคคล (Individual KPI) หลักเบื้องต้นของการบริหารผลการปฏิบัติงานนั้นใช้กับองค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องมีเป้าหมายว่าต้องทำอะไรให้เสร็จ ในระดับไหน มีคุณภาพอย่างไร จากนั้นก็นำมาใช้กับบุคคล มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual KPI) และนำผลไปใช้ในการให้คุณให้โทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคคล

7. การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Pay Administration) ต้องคำนึงถึงความเสมอภาคภายนอก (Ex-ternal Equity) และความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) รวมถึงต้องใช้กลไกตลาด (Market Mechanism) เข้ามาพิจารณาด้วย

8. การสื่อสารความรู้ความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคล (HR Manager) ที่ต้องสื่อสารเรื่องราวต่างๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรให้ทั่วถึง โดยเฉพาะเรื่องสิทธิประโยชน์ ทางก้าวหน้าหรือเงื่อนไขในการทำงาน

9. คุณภาพให้บริการ ถือเป็นหน้าที่ของ HR Manager ด้วยที่ต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการและเน้นย้ำหลักการเรื่องนี้ต่อผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร

10. การพัฒนาและใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรทันสมัยและใช้ข้อมูลบนฐานเดียวกันในการบริหารงาน

#### กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง องค์ประกอบที่ใช้ในการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย

##### 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การคาดคะเนความต้องการกำลังคนขององค์กรล่วงหน้าว่าต้องการคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าไร และต้องการเมื่อไร และมีปัจจัยใดบ้างเป็นเครื่องกำหนดการวางแผนกำลังคน

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการในการพิจารณากำหนดทิศทางและวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนเข็ม ทิศนำทางในการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ถึงจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพและไม่หลงทาง

##### 1.1) ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2538 : 51 – 52)

- (1) ช่วยให้กิจการสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- (2) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายของกิจการในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
- (3) ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
- (4) ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร



(6) เป็นแนวทางสำหรับองค์การที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

### 1.2) กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

อย่างไรก็ตามการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคตขององค์การ ซึ่งการคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำนั้น ต้องอาศัยกระบวนการในพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์การในอนาคต ดังนั้นพะยอม วงศ์สารศรี ( 2538 : 52 – 57) จึงได้สรุปขั้นตอนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

(1) การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์การ (Goals and plans of Organization) งานขั้นแรกสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคม ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

(2) การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน(Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่างๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

(3) การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวน และประเภทของพนักงานที่องค์การต้องการ พร้อมทั้งจำนวน และประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์การทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

(4) การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพัฒนา เป็นต้น

(5) การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่างๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์ และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัยควรได้รับการพิจารณาศึกษา ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

### 2) การสรรหาและการคัดเลือก

การสรรหาและการคัดเลือก หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์การจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งจูงใจผู้สมัครที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานในองค์กรของตน อันได้แก่ แหล่งที่ใช้ในการสรรหา ระยะเวลาในการสรรหา วิธีการที่ใช้ในการสรรหาบุคลากร และการตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นวิธีการที่จะให้ได้บุคลากรมาร่วมงาน จึงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะการได้มาซึ่งคนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานมาทำงานก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์การแต่ละองค์การจึงต้องให้ความสนใจในการสรรหาบุคคลที่มี

ความรู้ ความสามารถ จากแหล่งต่างๆ โดยเพื่อทำการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

การสรรหา หมายถึง กระบวนการในการแสวงหาบุคคล การชักจูงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การเข้ามาสู่องค์การ โดยให้เกิดความสนใจมาสมัครงานในตำแหน่งที่ต้องการกับองค์กร เพื่อองค์การจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด

การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการในการหาวิธีการกลั่นกรองที่เป็นมาตรฐาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจเลือกบุคคลที่เชื่อถือว่าจะให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งให้เกิดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคคลากร

Niglo Felix A (1959 : 134 - 136) อธิบายว่า ในการสรรหาบุคลากรนั้น องค์การมีนโยบายในการสรรหาซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

(1) นโยบายแบบเปิด ซึ่งมีสาระสำคัญคือ

- เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมตามตำแหน่งที่ว่าง เข้ามางานได้โดยเสมอภาค

- เปิดรับสมัครงานทุกวันและเวลาที่องค์การเปิดทำการ ไม่ว่าในขณะนั้นจะมีตำแหน่งว่างหรือไม่ก็ตาม

- เปิดโอกาสให้บุคคลเข้ามาสมัครได้ทุกระดับชั้น ถ้ามีคุณสมบัติตามที่ต้องการไม่จำกัดว่าต้องไปเริ่มต้นทำงานที่ขั้นต้น หรือขั้นต่ำสุดก่อน สามารถเริ่มต้นทำงานในขั้นสูงได้เลย

- เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญในงานสมัครเข้าทำงานได้ ถึงแม้ว่าระดับการศึกษาจะไม่ถึงมาตรฐานขั้นต่ำของตำแหน่งที่กำหนดเอาไว้

(2) นโยบายแบบปิด ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

- เปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาตามระดับที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเท่านั้นเข้ามาสมัครในตำแหน่งต่ำสุดของระดับนั้นก่อน แล้วจึงเลื่อนไปสู่ขั้นสูงต่อไป

- เปิดรับสมัครบุคคลเข้าทำงานเฉพาะตำแหน่งว่างเท่านั้น

2.1) หลักเกณฑ์ของการสรรหา

ศิวาพร มั่นชุกานนท์ (2528 : 52) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ที่เป็นที่นิยมใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ เพื่อใช้ในการสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมีอยู่ 4 ประการ คือ

(1) หลักความสามารถ (Competence) หมายถึงการยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(2) หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสเท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามความต้องการ หรือที่กำหนดไว้ในการรับสมัครเข้าทำงาน โดยไม่คำนึงถึงชาติตระกูล ศาสนาหรือผิวพรรณ และกำหนดเงินค่าตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยึดหลักการที่ว่า งานที่มีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเท่าเทียมกันหรือคล้ายคลึงกัน ควรได้รับค่าตอบแทนเท่ากันและได้สัดส่วนเท่ากับปริมาณงาน

(3) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) หมายถึง การมีหลักประกันที่จะสามารถยึดถือเป็นอาชีพตลอดไป จนกว่าจะเกษียณอายุ หรือตราบเท่าที่ยังคงรักษาระดับมาตรฐานหรือความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ได้ การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล

(4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักข้อนี้ไม่มีความสำคัญสำหรับการบริหารธุรกิจ แต่มีความสำคัญมากสำหรับข้าราชการ ข้าราชการประจำจะต้องปฏิบัติตามเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเท่านั้น

## 2.2) แหล่งที่มาในการสรรหาบุคลากร

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2547 : 93-94) ได้จำแนกแหล่งที่มาในการสรรหาบุคคลได้ 2 แหล่ง คือ

(1) การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กร องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ และประสบการณ์จากภายในองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลง หรือตำแหน่งที่เปิดขึ้นใหม่ โดยที่การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรจะมีข้อดีและข้อเสียที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน
- ประหยัดค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรขององค์กร

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์กรมีดังต่อไปนี้

- ส่งผลให้เกิดการขาดแคลนความคิดสร้างสรรค์ในการประเมินโอกาส การแก้ปัญหา และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางธุรกิจ

- ไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่มีความต้องการบุคลากร

- ก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรขึ้นภายในองค์กร

(2) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กร องค์กรจะทำการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมจากภายนอกองค์กรเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ว่าง โดยการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรจะมีข้อดี และข้อเสีย ที่ต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

ข้อดี ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สร้างความหลากหลายในการวิเคราะห์ โอกาส การแก้ปัญหา และการพัฒนานวัตกรรมทางธุรกิจ

- สร้างโอกาสในการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในแต่ละหน้าที่งาน

- แก้ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากรภายในองค์กรทั้งในด้านของจำนวนและคุณสมบัติ

ข้อเสีย ของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์กรมีดังต่อไปนี้

- สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายในการเตรียมการขององค์กร

- มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร

- ไม่เป็นผลดีต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานขององค์กร

2.3) ระบบการคัดเลือกบุคคล เข้าทำงานซึ่งสามารถจำแนกเป็น 2 ระบบใหญ่ๆ (พะยอมวงศ์สารศรี. 2538 : 162) คือ

(1) ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบความรู้ความสามารถ หรือระบบความดี ความสามารถ เป็นวิธีการที่ต้องการให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน วิธีการสำคัญของระบบคุณธรรม คือการทดสอบ

(2) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นระบบที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม เป็นระบบพรรคพวก ระบบชู้เลี้ยง ระบบสืบสายโลหิตเดียวกัน

#### 2.4) กระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

การให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาในองค์กรย่อมจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวองค์กรเอง ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย เวลา ผลผลิต และประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมแล้ว ยังส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นกระบวนการในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้นจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างรัดกุม โดยได้ลำดับขั้นตอนไว้ดังต่อไปนี้

- (1) การเริ่มต้นการรับสมัคร
- (2) การสัมภาษณ์ขั้นต้น
- (3) การกรอกใบสมัคร
- (4) การสอบคัดเลือก หรือการทดสอบการทำงาน
- (5) การสอบสัมภาษณ์ เข้าทำงานโดยฝ่ายบุคคล
- (6) การสอบประวัติเดิมของผู้สมัคร
- (7) การตรวจสุขภาพ
- (8) การคัดเลือกขั้นสุดท้าย โดยฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชา

Mondy R. Wayne et al. (1996 : 223 - 238) ได้อธิบายถึงการคัดเลือกบุคลากรสามารถดำเนินการด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- (1) การทดสอบความสามารถสติปัญญา
- (2) การทดสอบความรู้เฉพาะตำแหน่ง หรือการทดสอบความสำเร็จ
- (3) การทดสอบให้ปฏิบัติงานย่อยๆ
- (4) การทดสอบความสนใจในงาน
- (5) การทดสอบบุคลิกภาพ
- (6) การสัมภาษณ์

#### 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ ปรับทัศนคติในการทำงาน และให้มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น

दनัย เทียนพุด (2545 : 26) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความความสามารถ ทัศนคติ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาพนักงานมิได้มีวัตถุประสงค์เพียง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญในงานปัจจุบันเท่านั้น แต่มีความมุ่งหมาย เพื่อให้พนักงานได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกันคือ การฝึกอบรม (training) การศึกษา (education) และการพัฒนา (development)

#### 3.1) ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร มี 6 ประการ (กุลธนะ ธนาพงศธร. 2532 : 169-171) คือ

(1) ช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานที่ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

(2) ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

(3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

(4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ในกรณีที่มีบุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงาน

(5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

(6) ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- (1) การสำรวจความต้องการ
- (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
- (3) การกำหนดรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร
- (4) การดำเนินการพัฒนา
- (5) การประเมินผล

นอกจากนี้ รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีรูปแบบที่หลากหลายในการพัฒนา การเลือกใช้รูปแบบใด เวลา กับ บุคคล ทุกระดับใด ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด รูปแบบที่สำคัญได้แก่

- (1) การศึกษาในสถาบันการศึกษา
  - (2) การฝึกอบรมก่อนหรือในขณะที่ปฏิบัติงาน
  - (3) การปฐมนิเทศผู้ปฏิบัติงานใหม่
  - (4) การสอนแนะนำงาน
  - (5) การฝึกปฏิบัติหรือการดูงาน
  - (6) การประชุมสัมมนา
  - (7) การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนตำแหน่ง
  - (8) การมอบหมายภารกิจใหม่ๆ
  - (9) การเลื่อนตำแหน่ง
  - (10) กิจกรรมอื่นๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 4) การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน หมายถึง การกำหนดปัจจัยต่างๆ เป็นหลักเกณฑ์กำหนดค่าจ้างเงินเดือน รวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร

การบริหารค่าตอบแทนถือเป็นกลไกสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ค่าตอบแทน (Compensation) เป็นคำกว้างๆ หมายถึง ค่าแรง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงาน หรืออาจหมายถึง ค่าทดแทนที่องค์กรจ่ายเป็นค่าตอบแทนความสูญเสียต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งรวมทั้งจ่ายทางตรงและทางอ้อมเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

ัญญา พลอนันต์ (2546 : 36) ได้ให้ความหมายของ การบริหารค่าตอบแทน ว่าหมายถึง การกำหนดนโยบาย การวางแผนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อมให้แก่พนักงาน

ดังนั้นการบริหารค่าตอบแทน จึงมีความหมายรวมถึง ค่าจ้างเงินเดือน ผลประโยชน์และบริการ และค่าตอบแทนทางสังคม

4.1) ส่วนประกอบของค่าตอบแทน (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 180 – 185) คือ

(1) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปเงิน (Money Pay) การจ่ายค่าจ้างเป็นเงินได้ถือปฏิบัติกันมาเป็นปกติ วิสัยเพราะเงินคือสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยนที่ทุกคนทำงานก็หวังจะได้เงินมาเงินจึงเป็นสินจ้างรางวัลล่อใจ ก่อให้เกิดความพอใจและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าตอบแทน ในรูปแบบของเงินเดือนและค่าจ้าง

เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยรายได้นี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนชั่วโมงทำงาน หรือปริมาณของผลผลิตของบุคลากร

ค่าจ้าง หมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น

(2) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power Pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ จ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่ เพราะงานนั้นคือหัวใจของบริษัท เป็นงานที่จะต้องทำให้เสร็จหรือไม่มีใครจะสามารถทำได้ เมื่อมอบอำนาจตัดสินใจให้เขาเพื่อ让他ทำงานให้สำเร็จ พนักงานผู้นั้นจะต้องตระหนักว่าผลิตภัณฑ์ที่เขาประกอบขึ้นมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด ซึ่งเราถือว่าพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างเป็นรูปความสำคัญของงาน

(3) ค่าตอบแทนที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority Pay) ผู้ที่ได้รับอำนาจและตำแหน่งหน้าที่ใหม่ที่ได้รับเลื่อนขั้นขึ้นมาถือว่าบริษัทได้จ่ายค่าตอบแทนทางสังคมให้อย่างหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งมีความสำคัญมากกว่าเงินและเป็นทีใฝ่หาของพนักงานที่จะก้าวขึ้นไปสู่ระดับบริหาร และสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี

(4) ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status Pay) ฝ่ายบริหารจะให้ความสำคัญยกย่องแก่พนักงานในตำแหน่งหน้าที่การงานที่เขาประจำอยู่สอดคล้องกับค่านิยมและการยอมรับทางสังคม ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารว่าจะมีความนึกคิดในการจ่ายค่าจ้างในรูปฐานะ ค่าเกียรติและศักดิ์ศรีให้เป็นกำลังใจแก่พนักงานของตนแค่ไหนเพียงใดด้วย

(5) ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta-goals Pay) พนักงานที่เลือกทำงานในบริษัทที่มั่นคงและทันสมัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์และหลักการดีเยี่ยม (Supra-goals) ก็เท่ากับพนักงานผู้นั้นได้รับค่าจ้างตอบแทนในรูปความมั่นคงและก้าวหน้า ได้แก่

(5.1) หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด กล่าวคือ จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่วๆ ไป

(5.2) หลักความยุติธรรม (Equity) ซึ่งบางครั้งรวมไปถึงจริยธรรมของมนุษย์ที่ยากจะควบคุมได้ เพราะถือเป็นการสร้างความพึงพอใจและรักษาไว้พนักงานให้อยู่กับองค์กร

(5.3) หลักดุลยภาพ (Balance) หลักดุลยภาพ หมายถึง ความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม กลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายกันควรได้ค่าจ้างเท่ากัน

(5.4) หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่าย ฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน และเป็นเครื่องมือนำทางไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจไว้ได้

(5.5) หลักความมั่นคง (Security) หลักความมั่นคงหรือเสถียรภาพในความหมายของค่าจ้างเงินเดือนนั้น หมายถึง การปรับปรุงสิ่งที่จะมาคุ้มครองลูกจ้างต่อภัยอันตรายและความเสี่ยงภัยต่างๆ ให้ดีขึ้น เช่น การประกันสุขภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน เป็นต้น

(5.6) หลักล่อใจให้ทำงาน (Incentives) ระบบค่าจ้างที่ดีจะล่อใจให้พนักงานขยันขันแข็งสร้างงานให้บริษัทเจริญ ค่าจ้างมีความหมายโดยตรงต่อการกระตุ้นให้ลูกจ้างทำงานให้บรรลุมาตรฐานและเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้

(5.7) หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay-and-Effort Bargain) หลักล่อใจให้ทำมักจะถูกพันอย่างใกล้ชิดกับการที่ลูกจ้างจะเรียกร้องผลตอบแทนหรือค่าจ้างแลกกับค่าเหนื่อยของเขาที่ลงแรงไป

(5.8) หลักการยอมรับ (Acceptability) หลักการที่ดีอันสุดท้ายได้แก่หลักการยอมรับการวางแผนและบริหารค่าจ้างในองค์การของโลกเสรีจะต้องให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาและรับรู้ด้วยเขาอาจจะเห็นจุดอ่อนและจุดแข็ง ดิชมและวิพากษ์วิจารณ์ แสดงข้อคิดและเสนอแนะเพื่อประมวลความพอใจเข้าด้วยกัน และอย่างถูกต้องตามหลักวิชา เพื่อว่าเขาจะได้ยอมรับและยึดถือปฏิบัติต่อไปหากเมื่อ การยอมรับมีมากขึ้น การต่อต้านที่ค่อยๆ ลดลง

#### 4.2) วัตถุประสงค์ในการให้ค่าตอบแทน

(1) เพื่อสรรหาบุคคลเข้าทำงานในองค์การ (To recruit people to the organization) เพราะการกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมาสมัครทำงาน ทำให้สามารถเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน

(2) เพื่อควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่าย (To control payroll costs) การกำหนดอัตราค่าจ้างเป็นไปตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยตารางค่าจ้างและประเภทของงานประกอบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารสามารถควบคุมการจ่ายเงินค่าจ้างและเงินเดือนให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

(3) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (To satisfy employees) การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมเสมอภาพ จะเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

(4) เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำกันอย่างมีประสิทธิภาพ (To motivate employees to superior performance) การกำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เหมาะสม จะเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่องค์การ

#### 4.3) หลักในการกำหนดค่าตอบแทน

การประเมินค่างานเป็นกระบวนการสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทน ผู้มีหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนจะต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินค่างาน ตลอดจนนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ประกอบการจัด

เรียงลำดับงานตามความสำคัญ โดย ธรรมนูญพันธ์ เจริญนันท์(2547 : 223 - 225)ได้อธิบายว่าเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม โดยที่การประเมินค่างาน สามารถกระทำได้ 2 วิธี ดังต่อไปนี้

- การประเมินค่างานเชิงคุณภาพ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการจำแนกเปรียบเทียบ และจัดลำดับงานตามความสำคัญ

- การประเมินค่างานเชิงปริมาณ วิธีการนี้ผู้ทำหน้าที่ประเมินค่างานจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างของแต่ละงานในรูปของตัวเลข

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินค่างานถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรเนื่องจากการประเมินค่างานจะทำการเปรียบเทียบและจัดเรียงงานตามลำดับความสำคัญ โดยผู้ทำหน้าที่กำหนดค่าตอบแทนสามารถนำข้อมูลมาใช้งานได้โดยตรง

#### 5) สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์อื่นๆ ของบุคลากรที่องค์กรจ่ายนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจ่ายเป็นเงินสด สิ่งของ หรือบริการ เช่น อาหาร ค่าพาหนะ ภาษีเงินได้ที่องค์กรออกให้ เสื้อผ้า ที่พักอาศัย เป็นต้น

สวัสดิการเป็นสิ่งที่ต้องการหรือนายจ้างเป็นผู้จัดทำให้แก่บุคลากร เช่น ที่อยู่อาศัย ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล อาหารกลางวัน และวันหยุดพิเศษ เป็นต้น ซึ่งเป็นการจัดหาในสิ่งทีนอกเหนือจากค่าจ้างที่จ่ายให้โดยตรง โดยถือเสมือนเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนายจ้าง ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ต้องการสมควรปฏิบัติ เพื่อธำรงรักษาและจูงใจบุคคลที่มีความสามารถให้ร่วมงานกับองค์กร ปัจจุบันการจัดสวัสดิการในองค์กรมีความสำคัญต่อขวัญ กำลังใจ การธำรงรักษาบุคลากร และความทุ่มเทที่บุคลากรมีให้กับองค์กร (ธรรมนูญพันธ์ เจริญนันท์. 2547 : 238 – 245)

#### 5.1) ประเภทของสวัสดิการ จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

(1) สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น บริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และห้องสุขา เป็นต้น การจัดสวัสดิการตามข้อกำหนดของกฎหมายมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของประชากร

(2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึง สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรด้วยความเต็มใจขององค์กร ความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร หรือการร้องขอจากบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้จะอยู่นอกเหนือจากข้อกำหนดของกฎหมาย เช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมนันทนาการและกีฬา เป็นต้น

#### 5.2) หลักการจัดสวัสดิการ

(1) ตอบสนองความต้องการ เนื่องจากระบบสวัสดิการมีวัตถุประสงค์สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการด้านต่างๆ ของสมาชิก ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่จัดการด้านสวัสดิการจึงต้องพยายามค้นหา วางแผนให้สวัสดิการ ประโยชน์และบริการในส่วนที่บุคลากรต้องการ เพื่อให้เขาสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งตนเองและครอบครัวได้อย่างเต็มที่ และก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน

(2) การมีส่วนร่วม เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากระบบสวัสดิการที่องค์กรธุรกิจจัดให้ ดังนั้นการจัดสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพสมควรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ การยอมรับ และได้รับประโยชน์สูงสุด ประการสำคัญ จะทำให้ระบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกได้อย่างแท้จริง



(3) ความสามารถในการจ่าย ระบบสวัสดิการของธุรกิจจะมีค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแก่องค์กร ต้องมีความเหมาะสมกับความสามารถในการลงทุนและการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจด้วย มิฉะนั้น อาจก่อให้เกิดภาระทางการเงินและการดำเนินงาน ตลอดจนผลกระทบทางด้านความรู้สึกรู้สึกต่อบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(4) ความยืดหยุ่น ความต้องการที่หลากหลายในสังคมปัจจุบัน ทำให้ระบบสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพต้องถูกจัดขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนมากที่สุด ตลอดจนสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์กร ตลอดจนไม่สูญเสียไปในการลงทุน

(5) ประสิทธิภาพของการทำงาน เนื่องจากสวัสดิการมีวัตถุประสงค์ที่จะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการจัดระบบสวัสดิการจึงต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงาน เช่น ลดภาระทางเศรษฐกิจ ช่วยให้การดำรงชีวิตง่ายขึ้น ส่งเสริมสุขภาพและพลาณามัย เป็นต้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรไม่ต้องกังวลกับสิ่งแวดล้อม และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

สวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์กรจัดให้กับพนักงานทั้งตามที่กฎหมายกำหนดและจัดขึ้นด้วยความสมัครใจ จะเปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่จะมีส่วนช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กรและพนักงานในการพัฒนากิจการขององค์กรให้มั่นคงและก้าวหน้าต่อไป อย่างไรก็ตามชนิดของสวัสดิการ มีดังต่อไปนี้

- (1) บริการด้านสุขภาพ (Health Services)
  - (2) บริการด้านความปลอดภัย (Safety Services)
  - (3) บริการด้านความมั่นคง (Security Services)
  - (4) การจ่ายค่าตอบแทนในวันหยุดตามระยะเวลาที่ได้รับอนุญาต (Payment for Entitle leave)
  - (5) บริการด้านการศึกษา (Education Services)
  - (6) บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Services)
  - (7) บริการนันทนาการ (Recreational Services)
  - (8) บริการให้คำปรึกษา (Counseling Services)
  - (9) โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonuses and Award)
  - (10) บริการอื่นๆ (Other Services)
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่องค์กรจัดทำขึ้นมา เพื่อหาคุณค่าของบุคลากรในแง่ของการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การกำหนดบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Dwivedi R.S. (1985 : 159) ได้ให้กล่าวเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องพิจารณาว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายได้มีประสิทธิภาพเพียงไร มีจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง ตลอดจนศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบ (Systematic Process) ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547 : 194-204) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

(1) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือ ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

(2) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

(4) ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

(5) ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคคล เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

(6) ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างคุณธรรม และการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

อนึ่ง ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคลากรภายในองค์กร อันจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ผู้ที่มีหน้าที่ทำการประเมินผลสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

(1) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

(5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

ัญญา พลอนันต์ (2546 : 33-35) ได้จำแนกวิธีการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

- กระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution)

- จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking)
- ตรวจสอบรายการตามระยะเวลา (Check List)
- เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน (Field Review)
- เทียบกับแผนงานหรือรายงานผลการดำเนินการ (Work Report)
- ประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal)
- ประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
- ประเมินตามผลงานเทียบกับเป้าที่ตั้งไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Results)
- ประเมินตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ล่วงหน้า (Appraisal by Objectives)
- ประวัตติการมาปฏิบัติงาน (Attendance Report)
- เปรียบเทียบมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)
- แบบผสมหลากหลายประเด็น (Mixed Appraisal)

อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลดีกับองค์กรได้ก็ต่อเมื่อ มีการนำผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2547 : 209) ได้อธิบายรูปแบบของการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ดังต่อไปนี้

(1) การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในลักษณะนี้ สามารถกระทำได้เป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

- การกำหนดค่าตอบแทน
- การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- การจ้างงาน

(2) การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงาน เพื่อให้รับทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดสมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

#### 7) การพ้นออกจากงาน

การพ้นออกจากงาน หมายถึง ขั้นตอนกระบวนการที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อ เตรียมความพร้อมในการเกษียณอายุหรือการต้องออกจากงานที่มีใช้การกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การพ้นออกจากงานของบุคลากร การที่บุคลากรได้พ้นสภาพการทำงานในองค์กร เป็นแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่มีการตระหนักถึงความสำคัญของคนมากขึ้น

ภิญโญ สาธร (2517 : 453) ได้ให้ความหมายของการให้พ้นจากงานไว้ว่า หมายถึง การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากการงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนของหน่วยงานตลอดไป และภิญโญ สาธร ได้ระบุสาเหตุสำคัญในการพ้นจากงาน มีดังต่อไปนี้

- ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ
- ปัญหาด้านวินัย
- การให้ออกจากงานเพราะหย่อนสมรรถภาพ
- การให้ออกจากงานเมื่อคราวให้เกษียณอายุ
- การให้ออกจากงานเมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่กระทำความผิดอย่างหนัก

ดังนั้นการให้พ้นจากงานของบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานพ้นจากอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบจากหน่วยงานที่สังกัดไป อันมีสาเหตุที่แตกต่างกันไป มีทั้งสมัครใจและไม่สมัครใจ พ้นจากการทำงานชั่วคราวหรือถาวรก็ได้

แต่อย่างไรก็ตามหากมองในแง่ของทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรแล้ว เมื่อบุคคลได้ใช้เวลาทั้งชีวิตทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ยามที่เขาเลี้ยงดูตัวเองไม่ได้เนื่องจากทุพพลภาพอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานหรือจากเกษียณอายุบุคคลเหล่านั้นควรได้รับการตอบแทนจากองค์กร เพื่อให้ชีวิตบั้นปลายมีความสุข พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 252 - 253) ได้ให้ความหมายของการพ้นจากงานอีกด้านหนึ่งก็คือ

การพ้นจากงาน หมายถึง การพ้นออกจากสภาพการทำงาน เนื่องจากการลาออก ทุพพลภาพ และเกษียณอายุ

ดังนั้นองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงบุคคลที่ทำงานกับองค์กรจนครบเกษียณ หรือจำเป็นต้องออกจากงานด้วยเหตุผลบางประการ ยกเว้นการกระทำผิดวินัยร้ายแรง โดยการจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เช่น การให้บำเหน็จบำนาญ ทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินทดแทน หรือผลตอบแทนในรูปแบบอื่น

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างแนวทางการพ้นจากงานแก่องค์กร มีดังนี้

(1) ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวก เพราะสิ่งที่เชื่อมโยงต่อแนวความคิดอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เช่น ความศรัทธาองค์กร การสนใจอุดหนุนผลผลิตขององค์กร

(2) พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญและกำลังใจ เพราะได้รับรู้ว่าองค์กรไม่ทอดทิ้ง พิทักษ์คุ้มครองถึงแม้จะไม่ได้ทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลในด้านความตั้งใจในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น

(3) จูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะมองว่าองค์กรนี้มีความมั่นคงในด้านการจัดสวัสดิการต่างๆ แก่พนักงาน

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินวิจัย

ในการศึกษาเรื่องปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### รูปแบบการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นวิธีการศึกษาข้อมูลในลักษณะเจาะจงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพมากที่สุด โดยในการศึกษานี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาบริบททางการบริหารจัดการโดยมองในลักษณะองค์รวม เพื่อหาประเด็นที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับแบบแผนการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจสภาพกลไกทางการบริหารที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง และผลกระทบจากแง่มุมทางการบริหารจัดการของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 โดยให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามเป็นสำคัญ รวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นส่วนประกอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เ็นองค์รวมและเชื่อถือได้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ผู้ศึกษาใช้วิธีการสังเกตการณ์ การเข้าร่วมกิจกรรมการสัมภาษณ์ โดยใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วเสร็จจะได้นำข้อมูลมาจำแนกเป็นหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ที่วางไว้ และทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีเชิงคุณภาพ ด้วยการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ เพื่อแสดงให้เห็นปัจจัยและขั้นตอนความสัมพันธ์ต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

#### ประชากร

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จำนวน 100 คน เป็นข้าราชการ จำนวน 70 คน พนักงานราชการ จำนวน 30 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งแบบสอบถามนี้มี 5 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามที่สร้างเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามสถานภาพของบุคลากร จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร อายุการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา/การฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความต้องการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

ทั้งนี้ แบบสอบถามในส่วนที่ 2-5 จะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะการดำเนินงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

#### การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ตามลำดับ ดังนี้

1. ค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9
2. กำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระของเครื่องมือให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
3. ยกร่างแบบสอบถามตามขอบข่ายที่กำหนดไว้
4. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงในเนื้อหาและให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีคุณภาพ เมื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วได้ค่า IOC ของแต่ละข้อโดยใช้เกณฑ์ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปเป็นคำถามได้ (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 17)
5. ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงแก้ไขภาษาให้ถูกต้องเหมาะสม
6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 8 เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
7. นำแบบสอบถามที่ได้ไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า 0.80
8. นำแบบประเมินที่ปรับปรุงสมบูรณ์แล้ว ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ตามวัตถุประสงค์การวิจัยต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามข้อมูลให้หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามข้อมูลให้หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามหลังจากได้รับแบบสอบถามคืนมา
2. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
3. การแปลผลจากข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์ โดยดูค่าความถี่ตามการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจากจำนวนมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด และคิดเป็นร้อยละจากจำนวนทั้งหมดของกลุ่มประชากร เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

### แผนปฏิบัติการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแผนปฏิบัติการวิจัยโดยได้กำหนดระยะเวลาไว้ 14 เดือน ตั้งแต่เดือน ต.ค.59 - พ.ย.60 เพื่อกำหนดเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงาน

รายละเอียดการดำเนินงาน	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.
1.ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	←→													
2.วางแผนและกำหนดวิธีการศึกษา ออกแบบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล			←→											
3.ดำเนินการเก็บข้อมูล					←→									
4.วิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผล และรายงานผล											←→			

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษา เรื่อง ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลและส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 ดังนี้

#### 1. ส่วนที่ 1 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 โดยได้ข้อมูลกลับคืนมาดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของแบบสอบถาม ตามที่แยกตามกลุ่มประชากร

	เครื่องมือในการวิจัย	ประชากร	ได้คืน	ร้อยละ
1	แบบสอบถามข้าราชการ	70	70	100
2	แบบสอบถามพนักงานราชการ	30	30	100

จากตารางที่ 1 แบบสอบถามที่เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 100 คน เก็บได้ครบ และตรวจสอบความสมบูรณ์ได้ร้อยละ 100 ทุกชุด

#### 2. ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ของบุคลากรในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ดังแสดงในตารางที่ 2



ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร อายุราชการ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) (N=100)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	90	90
หญิง	10	10
รวม	100	100
2. อายุ		
อายุไม่เกิน 30 ปี	5	5
31 – 40 ปี	40	40
41 – 50 ปี	45	45
51 ปีขึ้นไป	10	10
รวม	100	100
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	20	20
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	75	75
สูงกว่าปริญญาตรี	5	5
รวม	100	100
4. ประเภทของบุคลากร		
ข้าราชการ	70	70
พนักงานราชการ	30	30
รวม	100	100
5. อายุการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	10	10
6 – 10 ปี	15	15
11 – 15 ปี	5	5
16 – 20 ปี	40	40
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	30	30
รวม	100	100

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร อายุราชการ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) (N=100)	ร้อยละ
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
15,000 – 20,000	15	15
20,000 – 25,000	25	25
25,000 บาทขึ้นไป	60	60
รวม	100	100

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 90 มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 45 ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 75 ประเภทของบุคลากร เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 70 อายุราชการ 16 -20 ปี คิดเป็นร้อยละ 40 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา/การรับการศึกษา/การฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัด

ตารางที่ 3 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา

ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	55	55
2. ขาดการประสานงานและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	20	20
3. เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานในองค์กร	15	15
4. การทำงานไม่เป็นทีมเดียวกัน	6	6
5. การเกี่ยงงานและการไม่รับผิดชอบงาน	4	4
รวม	100	100

จากตารางที่ 3 พบว่าที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา ได้แก่ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือขาดการประสานงานและความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานภายในองค์กร การทำงานไม่เป็นทีมเดียวกันและการเกี่ยงงานและการไม่รับผิดชอบงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากการรับการฝึกอบรม

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1.	การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมไม่ทั่วถึงไม่ครอบคลุม	37	37
2.	ไม่มีการติดตามประเมินผลจากการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม	24	24
3.	เกิดความสิ้นเปลืองงบประมาณ	16	16
4.	เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคลมากกว่าการพัฒนาปรับปรุงงานในหน้าที่	13	13
5.	เกิดความขัดแย้งในองค์กร	10	10
	รวม	100	100

จากตารางที่ 4 พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากการฝึกอบรม ได้แก่ การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมไม่ทั่วถึงและครอบคลุม บุคลากรทุกประเภท รองลงมา คือ ไม่มีการติดตามประเมินผลจากการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม เกิดความสิ้นเปลืองงบประมาณ เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคลมากกว่าการพัฒนาปรับปรุงงานในหน้าที่และเกิดความขัดแย้งในองค์กร ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษาระดับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษา

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	หน่วยงานขาดการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ และการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์	69
2.	หน่วยงานขาดการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	58
3.	หลักเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อไม่เหมาะสม	54
4.	หน่วยงานขาดการวางแผนบุคลากรในด้านการศึกษาที่ชัดเจน	42
5.	หน่วยงานขาดแหล่งสนับสนุนการศึกษา/การเรียนรู้ภายในองค์กร	39
6.	หน่วยเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท	25
7.	หลักสูตรของหน่วยงานที่จัดการศึกษา ไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร	22
8.	หน่วยงานขาดการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาตามอัธยาศัย	19
9.	หน่วยงานขาดแหล่งสนับสนุนการศึกษา/การเรียนรู้ภายในองค์กร	13
10.	ขาดการประชาสัมพันธ์แผนงาน/โครงการการศึกษาให้บุคลากรในสังกัดทราบอย่างทั่วถึง	9

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ หน่วยงานขาดการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ และการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ หน่วยงานขาดการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้าศึกษาต่อไม่เหมาะสม ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรม

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน/โครงการฝึกอบรมน้อย	89
2.	หน่วยงานขาดการสำรวจความต้องการเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนางานในหน้าที่สำหรับบุคลากร	74
3.	ขาดการฝึกอบรมระยะสั้นที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	70
4.	ขาดการประเมินผลการฝึกอบรม/รายงานผลการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทราบ	55
5.	หลักสูตรการฝึกอบรมของหน่วยงานไม่ทันสมัย	51
6.	หน่วยงานไม่สนับสนุนให้บุคคลเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ต้องการ	49
7.	หน่วยงานจัดทำแผนงาน/โครงการ เพื่อพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง	45
8.	หลักสูตรการฝึกอบรมที่หน่วยงานหรือส่วนราชการอื่นจัดไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	41
9.	หน่วยงานจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมไม่เพียงพอ	39
10.	ในกรณีหน่วยงานจัดการฝึกอบรม หน่วยงานมิได้เชิญวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาให้ความรู้	22
11.	การประชาสัมพันธ์แผนงาน/โครงการฝึกอบรมให้บุคลากรในสังกัดทราบไม่ทั่วถึง	17
12.	ขาดการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกหน่วยงาน	12

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรม โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน/โครงการฝึกอบรมน้อย หน่วยงานขาดการสำรวจความต้องการเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนางานในหน้าที่สำหรับบุคลากรและขาดการฝึกอบรมระยะสั้นที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงาน

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาดูงานต่างประเทศไม่ทั่วถึง	59
2.	หน่วยงานขาดการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาดูงาน	56
3.	บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน จึงไม่สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้	50
4.	หลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลไปศึกษาดูงานไม่เหมาะสม	49
5.	การศึกษาดูงานของหน่วยงานไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร	47
6.	ขาดการประเมินผล/รายงานผลการศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง	43
7.	การส่งเสริมการศึกษาดูงานของบุคลากรไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท	40
8.	หน่วยงานจัดสรรงบประมาณในการศึกษาดูงานไม่เพียงพอ	37

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาดูงานต่างประเทศไม่ทั่วถึง บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน จึงไม่สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบได้และหน่วยงานขาดการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษา ดูงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนา

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	กิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้ ไม่มีความต่อเนื่อง	64
2.	ขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาให้บุคลากรในสังกัดทราบอย่างทั่วถึง	60
3.	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้	57
4.	บุคลากรมีทัศนคติที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร	53
5.	บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนา	50
6.	หน่วยงานขาดการประเมินผลการนำกิจกรรมพัฒนามาประยุกต์ใช้	47
7.	หน่วยงานขาดการจัดกิจกรรมการในการปลูกฝังจิตสำนึกการประหยัดพลังงานให้กับบุคลากร	44
8.	หน่วยงานขาดการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	40
9.	หน่วยงานขาดการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่สอดคล้องกับหลัก 5 ส.	38

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ กิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้ไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาให้บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้ ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในทุกด้าน

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	ด้านกิจกรรมการพัฒนา	78
2.	ด้านการศึกษาดูงาน	54
3.	ด้านการศึกษา	37
4.	ด้านการฝึกอบรม	15

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกิจกรรมการพัฒนา ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการศึกษา และด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เพื่อศึกษาความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ผลการศึกษา ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษา

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	ต้องการให้หน่วยงานมีเอกภาพในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อ	64
2.	ต้องการให้หน่วยงานเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ และการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์	60
3.	ต้องการให้หน่วยงานจัดองค์การให้เป็นแหล่งสนับสนุนการศึกษา/การเรียนภายในองค์กร	55
4.	ต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาตามอัธยาศัย	51
5.	ต้องการให้หน่วยงานปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อให้ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท	48
6.	ต้องการให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์หลักสูตรทาง การศึกษาต่อให้บุคลากรในสังกัดทราบอย่างทั่วถึง	45
7.	ต้องการให้หน่วยงานวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาต่อที่ชัดเจน	42
8.	ต้องการให้หน่วยงานสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเป็นประจำ	38
9.	ต้องการให้หน่วยงานที่จัดหลักสูตรทางการศึกษาจัดหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร	35
10.	ต้องการให้หน่วยงานจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนทุนการศึกษาให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างเพียงพอ	32

จากตารางที่ 10 พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ต้องการให้หน่วยงานมีเอกภาพในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อ ต้องการให้หน่วยงานเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ และการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ ต้องการให้หน่วยงานจัดองค์การให้เป็นแหล่งสนับสนุนการศึกษา/การเรียนภายในองค์กร ตามลำดับ



ตารางที่ 11 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรม

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	ต้องการให้หน่วยงานหรือส่วนราชการอื่นที่จัดการฝึกอบรมหลักสูตรที่หลากหลายตรงตามความต้องการของหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย	58
2.	ต้องการให้ประเมินผลการฝึกอบรม/รายงานผลการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้ง	55
3.	ต้องการให้หน่วยงานสำรวจความต้องการเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนางานในหน้าที่ทุกปีงบประมาณ	51
4.	ต้องการให้หน่วยงานจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	48
5.	ต้องการให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์แผนงาน/โครงการฝึกอบรมให้บุคลากรในสังกัดทราบอย่างต่อเนื่อง	45
6.	ต้องการให้หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมของหน่วยงานให้มีความทันสมัย	43
7.	ต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน/โครงการฝึกอบรม	40
8.	ในกรณีหน่วยงานจัดการฝึกอบรม มีการเชิญวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาให้ความรู้	38
9.	ต้องการให้หน่วยงานฝึกอบรม/ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ก่อนปฏิบัติงาน (กรณีบรรจุใหม่) ทุกครั้ง	36
10.	ต้องการให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการทุกขั้นตอนการฝึกอบรมให้เสร็จล่วงหน้าประมาณ 1 สัปดาห์	33
11.	ต้องการให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรมระยะสั้นที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	27
12.	ต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนให้บุคคลเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่ต้องการอย่างน้อย ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง	24
13.	ต้องการให้หน่วยงานจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น	21
14.	ต้องการให้หน่วยงานส่งบุคลากรไปฝึกอบรมภายนอกหน่วยงานอยู่เสมอ	19

จากตารางที่ 11 พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรม โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ต้องการให้หน่วยงานหรือส่วนราชการอื่น ที่จัดการฝึกอบรมจัดหลักสูตรที่หลากหลายตรงตามความต้องการของหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย ต้องการให้ประเมินผลการฝึกอบรม/รายงานผลการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้งและต้องการให้หน่วยงานสำรวจความต้องการเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนางานในหน้าที่ทุกปีงบประมาณ ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงาน

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	ต้องการให้หน่วยงานกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน	52
2.	ต้องการให้หน่วยงานปรับปรุงหลักสูตรการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อศึกษาดูงานให้เหมาะสม	47
3.	ต้องการให้หน่วยงานแจ้งวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงานให้บุคลากรทราบเพื่อสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้	44
4.	ต้องการให้ประเมินผล/รายงานผลการศึกษาดูงานให้ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่สังกัดทราบทุกครั้ง	40
5.	ต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาดูงานต่างประเทศ	36
6.	ต้องการให้หน่วยงานสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง	33
7.	ต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมการศึกษาดูงานของบุคลากรให้ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท	30
8.	ต้องการให้หน่วยงานจัดสรรงบประมาณในการศึกษาดูงานเพิ่มมากขึ้น	27

จากตารางที่ 12 พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงานโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ต้องการให้หน่วยงานกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ต้องการให้หน่วยงานปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อศึกษาดูงานให้เหมาะสมและต้องการให้หน่วยงานแจ้งวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงานให้บุคลากรทราบเพื่อสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนา

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	ต้องการให้หน่วยงานจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี	68
2.	ต้องการให้หน่วยงานจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับหลัก 5 ส.	64
3.	ต้องการให้หน่วยงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	61
4.	ต้องการให้หน่วยงานจัดกิจกรรมในการปลูกฝังจิตสำนึกการประหยัดพลังงานให้กับบุคลากร	58
5.	ต้องการให้หน่วยงานจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	54
6.	ต้องการให้หน่วยงานนำกิจกรรมการพัฒนามาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง	51
7.	ต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการประยุกต์ใช้กิจกรรมการพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	48
8.	ต้องการให้หน่วยงานประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาให้บุคลากรในสังกัดทราบอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	43
9.	ต้องการให้หน่วยงานมีการให้ความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรก่อนนำมาประยุกต์ใช้ทุกครั้ง	39

จากตารางที่ 13 พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ต้องการให้หน่วยงานจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ต้องการให้หน่วยงานจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับหลัก 5 ส. และต้องการให้หน่วยงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามลำดับ

ตารางที่ 14 แสดงความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทุกด้าน

ข้อ	ผลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถาม	จำนวน
1.	ด้านกิจกรรมการพัฒนา	53
2.	ด้านการศึกษาดูงาน	48
3.	ด้านการฝึกอบรม	43
4.	ด้านการศึกษา	37

จากตารางที่ 14 พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่ เขต 9 ทุกด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกิจกรรมการพัฒนา ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษา ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงาน และด้านกิจกรรมการพัฒนา โดยการจัดหมวดหมู่ของปัญหาและแจกแจงความถี่เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

ตารางที่ 15 แสดงข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
<b>ด้านการศึกษา</b>	
1. หน่วยงานควรสนับสนุนงบประมาณ/ทุนการศึกษาต่ออย่างต่อเนื่องและครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท	13
2. ควรส่งเสริมการศึกษาของบุคลากรทุกประเภท และตรงตามสายงานอย่างต่อเนื่อง	10
3. ควรกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าศึกษาต่อที่ชัดเจนโดยยึดหลักคุณธรรม	3
4. หน่วยงานควรสำรวจความต้องการในการศึกษาต่อในระดับต่างๆ ของบุคลากรทุกประเภทอย่างสม่ำเสมอ	2
5. หน่วยงานควรสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาตามอัธยาศัย	2
6. ควรจัดให้บุคลากรได้ศึกษาภาษาอังกฤษสำหรับใช้ในชีวิตประจำวัน และเพื่อการสื่อสาร โดยความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ หรือสถาบันอื่นๆ	1
7. ควรสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาตรี	1
<b>ด้านการฝึกอบรม</b>	
1. ต้องการให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรม และส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ทุกสายงาน และอย่างต่อเนื่อง	17
2. หน่วยงานควรจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	11

ตารางที่ 15 แสดงข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	จำนวน
3. ควรสนับสนุนงบประมาณให้มีการฝึกอบรมตามหน่วยงานที่เปิดการฝึกอบรมที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ	2
4. ควรจัดการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ พร้อมทั้งให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร	2
5. หน่วยงานควรประเมินผลการฝึกอบรมทุกครั้ง ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม	1
6. ต้องการให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรมภาคปฏิบัติ	1
7. ต้องการให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรม/ปฐมนิเทศ ก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง ทั้งบุคลากรในปัจจุบัน และข้าราชการที่บรรจุใหม่ หรือโอนย้ายมาใหม่	1
8. การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ควรครอบคลุมกับภาระงาน หรือตรงกับตำแหน่งของบุคลากร	1
9. หน่วยงานควรจัดทำแผนงานในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างครอบคลุม และต่อเนื่อง	1
10. หลักสูตรในการฝึกอบรมควรสอดคล้องกับสถานการณ์	1
11. หน่วยงานควรจัดการฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้บุคลากร โดยใช้วิทยากรจากต่างประเทศ	1
12. การพิจารณาการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ควรตรงกับความรู้ ความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบ	1
13. บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ควรมีการขยายผลการฝึกอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทราบ ด้วยการจัดการประชุม หรือจัดทำเอกสารเผยแพร่	1
14. ควรส่งเสริมการฝึกอบรมด้านข้อระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1
15. ควรส่งเสริมการฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรม	1
<b>ด้านการศึกษาดูงาน</b>	
1. หน่วยงานควรจัดการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท และอย่างต่อเนื่อง	12
2. หน่วยงานควรสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานทุกปี	9
3. หน่วยงานที่จัดการศึกษาดูงาน ควรกำหนดสถานที่หรือหน่วยงานที่ต้องตรงกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร หรือขององค์กร	5
4. หน่วยงานควรจัดสรรงบประมาณในการศึกษาดูงานให้เพียงพอ	3
5. ควรมีการประเมินผล/ติดตามผลการศึกษาดูงานจากประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	3

ตารางที่ 15 แสดงข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 (ต่อ)

	ข้อเสนอแนะ	จำนวน
6.	ควรการจัดการศึกษาดูงาน ควรศึกษาดูงานในส่วนของหน่วยงานหรือองค์กรที่บริหารจัดการองค์กรได้บรรลุผลสำเร็จ	2
7.	ควรกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อศึกษาดูงานที่ชัดเจน	1
8.	หน่วยงานควรแยกกลุ่มเจ้าหน้าที่เพื่อศึกษาดูงานตามความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง	1
<b>ด้านกิจกรรมการพัฒนา</b>		
1.	หน่วยงานควรนำกิจกรรมการพัฒนามาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องและถูกต้องตามหลักการปฏิบัติของกิจกรรมการพัฒนา	7
2.	ควรส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทุกขั้นตอน	6
3.	กิจกรรมการพัฒนาควรมีความทันสมัย ทันสถานการณ์ และความร้องการในปัจจุบัน	3
4.	ควรเน้นการพัฒนาเป็นทีม ส่งเสริมความสามัคคี ร่วมกันพัฒนาองค์กร	2
5.	ควรสร้างจิตสำนึกและสร้างความเข้าใจในตัวบุคลากรในหน่วยงานก่อนการนำกิจกรรมการพัฒนามาประยุกต์ใช้	2
6.	ควรประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทุกครั้ง	2
7.	ควรจัดวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ มาให้ความรู้ด้านกิจกรรมการพัฒนาแก่บุคลากรในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	1
8.	หน่วยงานควรจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน	1
9.	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและใช้ภาระผู้นำทีมที่เหมาะสมกับสถานการณ์การพัฒนารวมทั้งใส่ใจบุคลากรเพื่อมุ่งสู่จุดหมาย	1
10.	ควรจัดกิจกรรมการพัฒนา ในกิจกรรม 5 ส ครบทุกกระบวนการและควรจัด กิจกรรมการพัฒนาตามหลักกิจกรรม 5 ส อาทิตย์ละ 1 วัน	1

จากตารางที่ 15 พบว่า ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มี 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการศึกษา พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานควรสนับสนุนงบประมาณ / ทุนการศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท เป็นลำดับแรก (ความถี่ =13) รองลงมา ได้แก่ ส่งเสริมการศึกษาของบุคลากรทุกประเภท และตรงตามสายงานอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ = 10) กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าศึกษาต่อที่ชัดเจน โดยยึดหลักคุณธรรม (ความถี่ = 3) หน่วยงานควรสำรวจความต้องการในการศึกษาต่อในระดับต่างๆ ของบุคลากรทุกประเภทอย่างสม่ำเสมอ (ความถี่ =2) หน่วยงานควรสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาตามอัธยาศัย (ความถี่ =2) ควรจัดให้บุคลากรได้ศึกษาภาษาอังกฤษสำหรับใช้ในชีวิตประจำวัน และเพื่อการสื่อสาร โดยความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ หรือสถาบันอื่นๆ (ความถี่ = 1) และสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อจนจบระดับปริญญาตรี (ความถี่ =1) ตามลำดับ

ด้านการฝึกอบรม พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ต้องการให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรม และส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ทุก

สายงาน และอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ = 17) รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานควรจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (ความถี่ = 11) จัดการสนับสนุนงบประมาณให้มีการฝึกอบรมตามหน่วยงานที่เปิดการฝึกอบรม ที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ (ความถี่ =2) จัดการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การพร้อมทั้งให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร (ความถี่ =2) หน่วยงานควรประเมินผลการฝึกอบรมทุกครั้ง ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม (ความถี่ =1) ต้องการให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรมภาคปฏิบัติ (ความถี่ = 1) ต้องการให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรม/ปฐมนิเทศ ก่อนการปฏิบัติงาน ทุกครั้ง ทั้งบุคลากรในปัจจุบัน และข้าราชการที่บรรจุใหม่ หรือโอนย้ายมาใหม่ (ความถี่=1) การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ควรครอบคลุมกับภาระงาน หรือตรงกับตำแหน่งของบุคลากร (ความถี่ =1) การจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม ควรครอบคลุมกับภาระงาน หรือตรงกับตำแหน่งของบุคลากร (ความถี่ =1) หน่วยงานควรจัดทำแผนงานในการฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างครอบคลุม และต่อเนื่อง (ความถี่ =1) หลักสูตรในการฝึกอบรม ควรสอดคล้องกับสถานการณ์ (ความถี่ =1) หน่วยงานควรจัดการฝึกอบรมภาษาอังกฤษให้บุคลากร โดยใช้วิทยากรจากต่างประเทศ (ความถี่=1) การพิจารณาการคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ควรตรงกับความรู้ความสามารถ และหน้าที่ความรับผิดชอบ (ความถี่ =1) บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ควรมีการขยายผลการฝึกอบรมให้บุคลากรในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทราบ ด้วยการจัดการประชุม หรือจัดทำเอกสารเผยแพร่ (ความถี่ =1) ควรส่งเสริมการฝึกอบรมด้านข้อระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน (ความถี่ = 1) ตามลำดับ

ด้านการศึกษาดูงาน พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานควรจัดการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท และอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ =12) หน่วยงานสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานทุกปี (ความถี่ =9) หน่วยงานที่จัดการศึกษาดูงาน ควรกำหนดสถานที่หรือหน่วยงานที่ต้องตรงกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร หรือขององค์กร (ความถี่ =5) หน่วยงานควรจัดสรรงบประมาณในการศึกษาดูงานให้เพียงพอ (ความถี่ =3) มีการประเมินผล/ติดตามผลการศึกษาดูงานจากการประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน (ความถี่ =3) การจัดการศึกษาดูงาน ควรศึกษาดูงานในส่วนของหน่วยงานหรือองค์กรที่บริหารจัดการจัดการองค์กรได้บรรลุผลสำเร็จ (ความถี่ =2) กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อศึกษาดูงานที่ชัดเจน (ความถี่ =1) และหน่วยงานควรแยกกลุ่มเจ้าหน้าที่เพื่อศึกษาดูงานตามความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง (ความถี่ =1) ตามลำดับ

ด้านกิจกรรมการพัฒนา พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานควรนำกิจกรรมการพัฒนามาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง และถูกต้องตามหลักการปฏิบัติของกิจกรรมการพัฒนา (ความถี่ =7) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมี ส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทุกขั้นตอน (ความถี่ =6) กิจกรรมการพัฒนาควรมีความทันสมัย ทันสถานการณ์ และความต้องการในปัจจุบัน (ความถี่ =3) เน้นการพัฒนาเป็นทีม ส่งเสริมความสามัคคี ร่วมกันพัฒนาองค์การ (ความถี่ =2) สร้างจิตสำนึก และสร้างความเข้าใจในตัวบุคลากรในหน่วยงานก่อนการนำกิจกรรมการพัฒนามาประยุกต์ใช้ (ความถี่ =2) ประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาทุกครั้ง (ความถี่ = 2) จัดวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ มาให้ความรู้ด้านกิจกรรมการพัฒนาแก่บุคลากรในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง (ความถี่ =1) หน่วยงานควรจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน (ความถี่ =1) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและใช้ภาวะผู้นำที่ทีมที่เหมาะสมกับสถานการณ์การพัฒนารวมทั้งใส่ใจบุคลากรเพื่อมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย (ความถี่ =1) และการจัดกิจกรรมพัฒนา ในกิจกรรม 5 ส ครบทุกกระบวนการและควรจัดกิจกรรมการพัฒนาตามหลักกิจกรรม 5 ส อาทิโต๊ะละ 1 (ความถี่ = 1) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำมาสรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายใน อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา/การรับการฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัด ระดับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Opened-ended questions) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่และร้อยละ จึงสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 90 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 45 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 75 ประเภทของบุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการคิดเป็นร้อยละ 70 อายุราชการส่วนใหญ่อยู่ในระดับระหว่าง 16-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 40 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 60

1.2 ผลการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา/การรับการฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัด

1.2.1 ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดการประสานงานและความร่วมมือในการปฏิบัติงานการเกี่ยวงานและการไม่รับผิดชอบงาน

1.2.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากการรับการฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมไม่ทั่วถึงและครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ไม่มีการติดตามประเมินผลจากการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและเกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคลมากกว่าการพัฒนาปรับปรุงงานในหน้าที่

1.3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1.3.1 ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ หน่วยงานขาดการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ และการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ หน่วยงานขาดการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อไม่เหมาะสม



1.3.2 ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรม โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน/โครงการฝึกอบรมน้อย หน่วยงานขาดการสำรวจความต้องการเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนางานในหน้าที่สำหรับบุคลากรและขาดการฝึกอบรมระยะสั้นที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน

1.3.3 ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาดูงานต่างประเทศไม่ถ่วงถึง บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน จึงไม่สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้และหน่วยงานขาดการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาดูงาน

1.3.4 ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ กิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้ไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาให้บุคลากรในสังกัดทราบอย่างทั่วถึงและบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้

1.3.5 ผลการวิเคราะห์ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกิจกรรมการพัฒนาด้านการศึกษาดูงาน ด้านการศึกษา และการฝึกอบรม

1.4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1.4.1 ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ต้องการให้หน่วยงานมีเอกภาพในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อ ต้องการให้หน่วยงานเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ และการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์และต้องการให้หน่วยงานจัดองค์การให้เป็นแหล่งสนับสนุนการศึกษา/การเรียนภายในองค์กร

1.4.2 ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรม โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ต้องการให้หน่วยงานหรือส่วนราชการอื่น ที่จัดการฝึกอบรมจัดหลักสูตรที่หลากหลายตรงตามความต้องการของหน่วยงานกลุ่มเป้าหมาย ต้องการให้ประเมินผลการฝึกอบรม/รายงานผลการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้งและต้องการให้หน่วยงานสำรวจความต้องการเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนางานในหน้าที่ทุกปีงบประมาณ

1.4.3 ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงาน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ต้องการให้หน่วยงานกำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ต้องการให้หน่วยงานปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อศึกษาดูงานให้เหมาะสมและต้องการให้หน่วยงานแจ้งวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงานให้บุคลากรทราบเพื่อสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้

1.4.4 ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนา โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ต้องการให้หน่วยงานจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ต้องการให้หน่วยงานจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับหลัก 5 ส. และต้องการให้หน่วยงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.4.5 ผลการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านกิจกรรมการพัฒนา ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษา

1.5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทั้ง 4 ด้าน โดยแต่ละด้านเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1.5.1 ด้านการศึกษาพบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีข้อเสนอแนะ ในการการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 โดยเรียงความถี่ 3 ลำดับแรก คือ หน่วยงานควรสนับสนุนงบประมาณ/ทุนการศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท รองลงมาคือ ส่งเสริมการศึกษาของบุคลากรทุกประเภท และตรงตามสายงานอย่างต่อเนื่อง และการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าศึกษาต่อที่ชัดเจน โดยยึดหลักยุติธรรม

1.5.2 ด้านการฝึกอบรม พบว่าบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีข้อเสนอแนะในการการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 โดยเรียงความถี่ 3 ลำดับแรก คือ ต้องการให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรม และส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ทุกสายงาน และอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ หน่วยงานควรจัดการฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และจัดการสนับสนุนงบประมาณให้มีการฝึกอบรมตามหน่วยงานที่เปิดการฝึกอบรมที่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และจัดการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ พร้อมทั้งให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร

1.5.3 ด้านการศึกษาดูงาน พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 คือ หน่วยงานควรจัดการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท และอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ หน่วยงานสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานทุกปี และหน่วยงานที่จัดการศึกษาดูงาน ควรกำหนดสถานที่หรือหน่วยงานที่ต้องตรงกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรหรือขององค์กร

1.5.4 ด้านกิจกรรมการพัฒนา พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 คือ หน่วยงานนำกิจกรรมการพัฒนามาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง และถูกต้องตามหลักการปฏิบัติของกิจกรรมการพัฒนา รองลงมา คือ ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาทุกชั้นตอน และกิจกรรมการพัฒนามควรมีความทันสมัย ทันสถานการณ์ และความต้องการในปัจจุบัน

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษา เรื่องปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงานและด้านกิจกรรมการพัฒนา สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา/การรับการศึกษาของบุคลากรในสังกัด ผลการศึกษาสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1. ประเด็นปัญหาอันเนื่องมาจากระดับการศึกษา หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีภาระงานหน้าที่ความรับผิดชอบและจำนวนบุคลากรมาก ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรในสังกัด มีวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน

2. ประเด็นปัญหาอันเนื่องมาจากการรับการฝึกอบรม ของบุคลากรในสังกัด จากจำนวนบุคลากรและขนาดของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทำให้การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมไม่ทั่วถึงและไม่ครอบคลุมประเภทของบุคลากรในสังกัด นอกจากนั้นหน่วยงานยังขาดการติดตามประเมินผล จากการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ส่งผลให้การเข้ารับการฝึกอบรมมีประโยชน์เฉพาะตัวบุคคล มากกว่าการพัฒนาปรับปรุงงาน ในอำนาจหน้าที่ขององค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาระดับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 โดยภาพรวม พบว่า ปัญหาอยู่ในระดับปานกลางผลการศึกษาศึกษาสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1. ด้านการศึกษา พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ รองลงมาคือ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ที่มีการศึกษาโดยภาพรวมต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งอาจจะเป็นเพราะบุคลากรบางประเภทไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษา ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไตรตรีย์ จุฑานนท์ (2548) กล่าวว่า “ การศึกษาเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถโดยรวมของบุคคล ทั้งทางด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์ เพื่อบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต ” ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ได้พัฒนาบุคลากรโดยส่งเสริมการศึกษาให้กับบุคลากรในสังกัด ด้วยการให้อิสระทางการศึกษา แต่ก็ยังไม่เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร เนื่องจากหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ยังขาดความเป็นเป็นเอกภาพในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับทุนการศึกษารวมถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อที่หน่วยงานที่จัดหลักสูตรทางการศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และที่สำคัญหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ยังขาดการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ศิริรินทร์ วงษ์สวัสดิ์ (2534) ที่ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า การลดปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยการส่งเสริมให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ และจะต้องสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนจากครู และปัญหาที่รองลงมา คือ ขาดการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาต่อในระดับสูงเช่น การอบรมภาษาอังกฤษ และการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ ก่อนการเข้าศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทศนพันธ์ พงษ์เกตุรา (2545) ที่ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานตรวจราชการในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า บุคลากรของสำนักงานตรวจราชการส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ด้านการให้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาที่ว่าต้องจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลก่อน จึงจะทำให้การศึกษาบังเกิดผลดี ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ ความคิดของมนุษย์ ก่อให้เกิดความเจริญงอกงามในด้านต่างๆ ทำให้มนุษย์เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข โดยการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในด้านการศึกษา จะต้องมีการพิจารณาพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อ หลักสูตรทางการศึกษาควรมีหลากหลาย และมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนเข้ารับการศึกษา

2. ด้านการฝึกอบรม พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต

9 ได้มีการจัดทำแผนงานและโครงการในการพัฒนาบุคลากร โดยการอบรมเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะและทัศนคติมาโดยตลอด ทั้งการอบรมระยะสั้นและระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุตร (2549) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่รวบรวมเอาทักษะของการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมแนวคิด กฎระเบียบหรือทัศนคติ ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบกับบุคลากรในสังกัดมีจำนวน 100 คน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 70 จึงทำให้การส่งบุคลากรไปอบรมอาจจะไม่ทั่วถึง และไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร อีกทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน/โครงการ และขาดการสำรวจความต้องการเพื่อเข้ารับฝึกอบรมในการพัฒนางานในหน้าที่สำหรับบุคลากร ซึ่งอาจเป็นเพราะหลักสูตรในการฝึกอบรมโดยเฉพาะหน่วยงานภายนอก จะเป็นผู้กำหนดหลักสูตรซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สำเร็จ พันธุ์ฝึก (2541) ที่ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนคติต่อปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ด้วยวิธีการฝึกอบรม โดยให้มีการสำรวจความต้องการกิจกรรมการฝึกอบรม จัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้ นำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้ จัดทำเอกสารประกอบให้ตรงประเด็น และเพียงพอ วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรม ให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมและประเมินผลก่อนและหลังการฝึกอบรม และสุดท้ายยังขาดการฝึกอบรมระยะสั้นที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติ อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จะต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน/โครงการและสำรวจความต้องการเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมในการพัฒนางานในหน้าที่สำหรับบุคลากร

3.ด้านการศึกษาดูงาน พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคคลในสังกัด และการศึกษาดูงานจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งที่หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีสมรรถภาพในการทำงานที่สูง ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พงศธร พิทักษ์กำพล (2540) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นถูกต้องมากขึ้น ผิดพลาดน้อยลง แต่เนื่องจากหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว โดยส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จึงทำให้การพัฒนาบุคคลด้วยการศึกษาดูงานอาจไม่ทั่วถึงบุคลากรทุกประเภท อีกทั้งในการศึกษาดูงานบุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน จึงไม่สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้ รวมทั้งสถานที่หรือองค์การที่หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 กำหนดยังขาดการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาดูงาน เพื่อให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สำเร็จ พันธุ์ฝึก (2541) ที่ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่าผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนคติต่อปัญหาในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการศึกษาดูงาน โดยรวมอยู่ในระดับกลางซึ่งผู้บริหารและครูผู้สอน มีทัศนคติต่อแนวทางแก้ไขปัญหาการศึกษาดูงาน โดยมอบหมายให้ดูงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ แจ้งข้อมูลให้ครูทราบล่วงหน้า สำรวจข้อมูลปัญหาและ

ความต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน เมื่อไปศึกษาดูงานแล้วให้สรุปรายงานผล และเผยแพร่แก่ผู้ร่วมงาน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ช่วยให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถูกต้องมากขึ้น โดยหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาดูงานต่างประเทศไม่ทั่วถึง และแจ้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานให้ชัดเจนเพื่อสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้อีกทั้งต้องสำรวจความต้องการของบุคลากรในการศึกษาดูงานเพื่อให้ตรงตามความต้องการของบุคลากร

4. ด้านกิจกรรมการพัฒนา พบว่า ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ส่วนใหญ่ที่นำมาประยุกต์ใช้เป็นนโยบายหรือกิจกรรมที่ราชการส่วนกลางเป็นผู้กำหนด ที่มีจุดเน้นของการพัฒนามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรและสังคมในอนาคต การพัฒนาเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกับทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหารและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์กรที่หวังผลในอนาคต และต้องใช้เวลาอันยาวนานและมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาไว้ว่าการพัฒนาเป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานในสังคมส่วนรวม ให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นที่ปรึกษา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงาน การมอบหมายให้ประชุมแทนและการมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมอื่นๆ ซึ่งวิธีการต่างๆ ดังกล่าวหากเลือกให้ผสมผสานฝึกอบรม ก็จะช่วยให้ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรขององค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรในบางกิจกรรมที่หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 นำมาใช้ยังขาดความต่อเนื่อง อีกทั้งยังขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาให้บุคลากรในสังกัดทราบอย่างทั่วถึง กับการศึกษาและการรวมถึงขาดความรู้ความเข้าใจ ในกิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้จึงทำให้การประยุกต์ใช้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ตรีวิบูลย์ ชมละม้าย (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานมีปัญหามากที่สุดเกี่ยวกับบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารมีปัญหาที่สุดเกี่ยวกับผู้บริหารขาดความรู้และขาดเทคนิคการบริหารงาน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า กิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรและสังคมในอนาคต การพัฒนาเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกับทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารและตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์กรที่หวังผลในอนาคตซึ่งต้องใช้เวลาอันยาวนานและมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป โดยหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จะต้องมีการนำมาประยุกต์ใช้ไม่มีความต่อเนื่อง และประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาให้บุคลากรในสังกัดทราบอย่างทั่วถึง รวมไปถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมการพัฒนาที่หน่วยงานนำมาประยุกต์ใช้ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง

5. การเปรียบเทียบปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ตามประเภทบุคลากร คือ ข้าราชการ และพนักงานราชการ ในทุกด้านพบว่า โดยภาพรวมบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ข้าราชการ และพนักงานราชการ มีระดับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษา และด้านการฝึกอบรม ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการศึกษาดูงาน และด้านกิจกรรมการพัฒนาแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็น

เพราะว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทั้งทางด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงาน และด้านกิจกรรมการพัฒนาได้ดำเนินการแล้ว แต่ก็ยังไม่ครอบคลุมบุคลากร หรือยังไม่ทั่วถึง อีกทั้งในส่วนของบุคลากรบางประเภท ยังไม่ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาระดับความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 โดยภาพรวม พบว่า ความต้องการอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1. ด้านการศึกษา พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาอยู่ในระดับมาก ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ยังขาดเอกภาพในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อ จึงต้องการให้หน่วยงานมีเอกภาพในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้าศึกษาต่อและต้องการให้หน่วยงานเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ และการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทศนพันธ์ พงษ์เกตุรา (2545) ที่ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานตรวจราชการในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่าบุคลากรของสำนักงานตรวจราชการส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาบุคลากรด้านการให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ด้านการให้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการให้การศึกษาวិชาการ อยู่ในระดับมากทุกด้าน อีกทั้งบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์ต้องการให้หน่วยงานจัดองค์การให้เป็นแหล่งสนับสนุนการศึกษา/การเรียนรู้ภายในองค์การ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นการการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ

2. ด้านการฝึกอบรม พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัญหาด้านการฝึกอบรมของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งยังคงเป็นปัญหาอยู่บุคลากรในสังกัดจึงต้องการให้หน่วยงานหรือส่วนราชการอื่นที่จัดการฝึกอบรมจัดหลักสูตรที่หลากหลายตรงตามความต้องการของหน่วยงาน กลุ่มเป้าหมาย ด้วยการสำรวจความต้องการก่อนการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิหยอุดม (2549) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม ไว้ว่า การฝึกอบรมต้องถูกกระทำขึ้นเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้เกิดวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการและลดค่าใช้จ่ายในการผลิต ซึ่งการอบรมมีส่วนร่วมในการทำงานทำให้พนักงานสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ดีขึ้น การสำรวจความต้องการ การฝึกอบรมสามารถทำได้ 5 วิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสำรวจแบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะ และการตรวจสอบเอกสารต้องการให้ประเมินผลการฝึกอบรม/รายงานผลการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาทราบทุกครั้ง อีกทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตถ์จะต้องเตรียมความพร้อมให้บุคลากรก่อนได้รับการศึกษาในระดับสูง เช่น การอบรมภาษาอังกฤษ และการอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ/คอมพิวเตอร์ ซึ่งสอดคล้องกับการผลการวิจัยของ ทศนพันธ์ พงษ์เกตุรา (2544) ที่ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานตรวจราชการในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า บุคลากรของสำนักงานตรวจราชการส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาบุคลากร ด้านการให้ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ด้านการให้ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับการพัฒนาข้าราชการด้านการฝึกอบรมและการสอนแผนงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การและยังสอดคล้องกับการผลการวิจัยของ นิโบล สุขรองแพ่ง (2542) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์การ : ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

เอกชน พบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่ (เกินกว่าร้อยละ 50) มีระดับการพัฒนาภาค ด้านการฝึกอบรม การสอน ภาระงาน การมอบงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น การมอบงานที่มีความสำคัญ และการศึกษาต่อ 2) การพัฒนาข้าราชการด้านการฝึกอบรมและการสอนภาระงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

3. ด้านการศึกษาดูงาน พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการศึกษาดูงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัญหาด้านการศึกษาดูงานยังคงเป็นปัญหาในการพัฒนาบุคลากรอยู่ ซึ่งหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ยังขาดการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการกำหนดสถานที่หรือองค์การที่จะเข้าศึกษาดูงาน โดยบุคลากรจึงต้องการให้หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 กำหนดสถานที่ในการศึกษาดูงานให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน อีกทั้งต้องการให้หน่วยงานปรับปรุงหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อศึกษาดูงานให้เหมาะสม และครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท รวมทั้งต้องการให้แจ้งวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงานให้บุคลากรทราบ เพื่อสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสอดคล้องการผลการวิจัยของ ประสาท พิมพ์สุข (2537) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความต้องการอยู่ในระดับมาก อันดับแรก ได้แก่ การฝึกอบรม รองลงมา คือ การไปศึกษาหรือดูงาน เนื้อหาที่ต้องการในการพัฒนาบุคลากรอันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน

4. ด้านกิจกรรมการพัฒนา พบว่า ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านกิจกรรมการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ต้องการให้หน่วยงานจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บรรยงค์ โตจินดา (2543) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ของผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่า จัดการด้านสภาพการปฏิบัติงาน (Working Condition) จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ให้ความสะดวก จัดสิ่งแวดล้อม บรรยากาศดีจะช่วยให้สุขภาพจิตดี เสริมขวัญ กำลังใจ ส่งเสริมการผลิตบุคลากรรู้สึกในความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) และยิ่งซึ่งสอดคล้องการผลการวิจัยของ นิโบล สุรทองแพ่ง (2542) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนใหญ่ (เกินกว่าร้อยละ 50) มีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาข้าราชการ 2) ทศนคติของข้าราชการที่มีต่อบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาข้าราชการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงต้องการให้หน่วยงานจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับหลัก 5 ส. และต้องการให้หน่วยงานประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และยิ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทศนพันธ์ พงษ์เกตุรา (2545) ที่ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานตรวจราชการในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า บุคลากรของสำนักงานตรวจราชการส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาในเรื่องการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูลและการจัดหาอุปกรณ์ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก การประชุมอภิปรายและการบรรยายให้ความรู้เป็นอันดับสอง และการสอนแนะนำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นอันดับสาม และยิ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาริยา ธีรวัช (2541) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาปัญหา ความต้องการและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท โค้วยูเอมเอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น พบว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านเนื้อหาในการพัฒนามีมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และในระดับมาก คือ ความต้องการในการพัฒนาในด้าน ปัจจัยในการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

5. การเปรียบเทียบความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ตามประเภทบุคลากรทั้ง 2 ประเภท คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ในทุกด้าน พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อยู่ในระดับมากทั้งหมด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ข้าราชการ และพนักงานราชการ มีความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาดูงาน ใกล้เคียงกัน ส่วนด้านการศึกษา และด้านกิจกรรมการพัฒนาแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันสภาวะทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การปฏิบัติงานปัจจุบันสอดคล้องกับสถานการณ์ ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างสูงสุด ดังนั้นบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จึงมีความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาบุคลากรในทุกด้าน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ และทัศนคติ ให้มากยิ่งขึ้น

สำหรับข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ทั้ง 4 ด้าน ผลการศึกษาสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1. ด้านการศึกษา พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานควรสนับสนุนงบประมาณ/ทุนการศึกษาต่ออย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก และมีหลายประเภท จึงส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาอาจทำได้ไม่ทั่วถึง ดังนั้น หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จะต้องพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาด้วยการสนับสนุนงบประมาณและทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมบุคลากรทุกประเภทการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางทางปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ที่มีเจตนารมณ์ในด้านการศึกษา (กองทัพ เคลือบพนิกุล และปริญญญา อรจิราพงศ์, 2545) มุ่งให้โอกาสความเสมอภาคทางการศึกษา ให้ประชาชนมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

2. ด้านการฝึกอบรม พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานจัดการฝึกอบรม และส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ทุกสายงานและอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก และมีหลายประเภท อีกทั้งสถานการณ์ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งส่งผลให้ กฎ ระเบียบ นโยบาย วิธีการปฏิบัติเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรด้านการฝึกอบรม หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จะต้องจัดการฝึกอบรม และส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ทุกสายงานและอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นงนุช วงษ์สุวรรณ (ม.ป.ป.) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการดำเนินการที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า

3. ด้านการศึกษาดูงาน พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานควรจัดการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท และอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันบุคลากรในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 มีจำนวนมากและหลายประเภท รวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรมีความแตกต่างกัน จึงอาจส่งผลให้การจัดการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศอาจไม่ทั่วถึง ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาดูงานหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ควรจัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งใน



ประเทศและต่างประเทศที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท และอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นางนุช วงษ์สุวรรณ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการดำเนินการที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

4. ด้านกิจกรรมการพัฒนา พบว่า บุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ส่วนใหญ่มีข้อเสนอแนะให้หน่วยงานนำกิจกรรมการพัฒนาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง และถูกต้องตามหลักการปฏิบัติของกิจกรรมการพัฒนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การนำกิจกรรมการพัฒนาต่างมาประยุกต์ใช้ที่ผ่านมาหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมการพัฒนาจะเป็นนโยบายหรือกิจกรรมที่ราชการส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคเป็นผู้กำหนดกิจกรรมการพัฒนาจึงทำให้บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมพัฒนานั้นๆ อีกทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมในการประยุกต์ใช้กิจกรรมการพัฒนา ส่งผลให้การนำกิจกรรมการพัฒนาไปประยุกต์ใช้จึงไม่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรด้านกิจกรรมการพัฒนา หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 จะต้องนำกิจกรรมการพัฒนาไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง และถูกต้องตามหลักการปฏิบัติของกิจกรรมการพัฒนา เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะประสบการณ์ ทัศนคติของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โครตริย์ จุฑานนท์ (2548) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาไว้ว่า การพัฒนามีจุดเน้นของการพัฒนามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรและสังคมในอนาคต โดยกิจกรรมนั้นเป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

#### ข้อเสนอแนะ

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

3.1.1 หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ควรเป็นหน่วยงานกลางในการจัดประชุมวิชาการของข้าราชการในตำแหน่งต่างๆ เช่น สายงานด้านช่าง การเงิน พัสดุ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ

3.1.2 หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในทุกด้านที่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท ทุกสายงาน และอย่างต่อเนื่อง

3.1.3 หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ควรประชาสัมพันธ์แผนงาน/โครงการในการพัฒนาบุคลากร ให้บุคลากรในสังกัดทราบอย่างทั่วถึง

3.1.4 หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ควรจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสังกัดอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มงบประมาณมากขึ้น

3.1.5 หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรก่อนการนำกิจกรรมการพัฒนาไปปรับใช้กับองค์การ

3.1.6 หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ควรประเมินผลและรายงานผลการเข้าร่วมในกิจกรรมทุกประเภทของการพัฒนาบุคลากรทุกครั้ง รวมทั้งมีการขยายผลให้บุคลากรในสังกัดทราบ

3.1.7 หน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมทุกประเภทของการพัฒนาบุคลากร

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 กับหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขตอื่นๆ

## บรรณานุกรม

- โกวิท พวงงาม.(2544). การปกครองท้องถิ่นไทย : หลักการและมิติใหม่ในอนาคต.  
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยุชน.
- โกวิท พวงงาม.(2546). การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราช  
ราชอาณาจักไทย. กรุงเทพฯ: วิทยุชน.
- กองทัพ เคลือบพนิกุล และ ปริญญา อรจาพงศ์. (2545). การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ:  
ดวงแก้ว.
- ชิต ปุริโสดม.(2536). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่3. นครศรีธรรมราช:  
สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ . (2547). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด  
(มหาชน).
- दनัย เทียนพุด .(2545). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21 . พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : นาโกต้า.
- ตรีวิบูลย์ ชมลมะมาย. (2545). การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. [ค้นเมื่อ]. [ม.ป.ป].  
[http://dcme.thailis.or.th/basic.php?institute\\_code=l&option=show&bib](http://dcme.thailis.or.th/basic.php?institute_code=l&option=show&bib)
- ทัศนีย์ พงษ์เกตุรา. (2545). การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานตรวจราชการ  
ในการสนับสนุนการตรวจราชการระดับสำนักนายกรัฐมนตรี. ชลบุรี: (การบริหารงาน  
ทั่วไป). มหาวิทยาลัยบูรพา. (เอกสารอัดสำเนา).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2531). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรยุทธ พึ่งเทียร. (2543). การบริหารงานบุคคลและความกดดันเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ:  
สูตรไพศาล.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. [ม.ป.ป]. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. จันทบุรี: สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิโลบล สุขรองแพ่ง. (2542). การพัฒนาข้าราชการกับประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษากรณี  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ: (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง. (เอกสารอัดสำเนา).
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1997) จำกัด.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2543). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.  
กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประสพ พิมพสุช. (2537). การศึกษาเพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. [ค้นเมื่อ]. [ม.ป.ป].  
<http://library.kku.ac.th/cgi-bin2webasis?show=000612&abst>
- พงษ์ธร พิทักษ์กำพล. (2540). การบริหารงานบุคคล : การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม  
เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2544). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.
- พิภพ วังเงิน. (2547). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น(1997).
- ภิญโญ สาธร. (2517). หลักการบริหารงานบุคคล . กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2550). [ค้นเมื่อ]. 10 กันยายน:

<http://rirs3.royin.go.th/ridictionary/lookup.htm>

- วรรณารถ แสงมณี. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภัตย์แอนด์พริ้นติ้ง.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไพร่เพช.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีรฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิริินทร์ วงศ์สวัสดิ์. (2534). การศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. สงขลา: บริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (เอกสารอัดสำเนา).
- ศิริพงษ์ เศาภายน. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: บริษัท บิ๊ก พอยท์ จำกัด.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.  
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- โสทรตรีย์ จุฑานนท์. (2548). เอกสารประกอบการสอน รายวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.  
อุดรดิตต์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.
- สมพิศ สุขแสน. (2548). นโยบายสาธารณะและการวางแผน. อุดรดิตต์: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
อุดรดิตต์.
- สุวิทย์ มูลคำ. (2547). กลยุทธ์การสอนคิดแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาว์. (2540). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ทีพยวิสุทธิ.
- สำเร็จ พันธุ์ฝัก. (2541). การศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในวิธีการพัฒนาบุคลากรใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี. กรุงเทพฯ:  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (เอกสารอัดสำเนา).
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตต์. (2547). รายงานผลงานและกิจกรรมองค์การบริหารส่วน  
จังหวัดอุดรดิตต์ ประจำปี 2547. กรุงเทพฯ: องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรดิตต์.
- อาริยา ธีระวัช. (2541). การศึกษาปัญหา ความต้องการและวิธีการในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท  
โควูยู่ฮะมอเตอร์ จำกัด จังหวัดขอนแก่น. [ค้นเมื่อ]. จาก [http://library.kku.ac.th/cgi-  
bin/websis?show=001765&from=abst](http://library.kku.ac.th/cgi-bin/websis?show=001765&from=abst).
- Abraham Maslow. (1943). A Theory of Human Motivation. Mc Graw Hill Book Co.  
New York.
- Clayton P. Alderfer. (1972). ERG Theory Alderfer Clayton. Amacon. New York.

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

### คำชี้แจง

1.แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา/การรับการฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัดและระดับปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 ในด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาดูงาน และด้านกิจกรรมการพัฒนา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

2.แบบสอบถามฉบับนี้มี 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา/การรับการฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับระดับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับประเด็นความต้องการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

3.คำตอบที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานบริหารงานบุคคลในด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 โดยไม่มีผลต่อผู้ตอบหรือการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ด้วยความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง  หน้าข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

1.เพศ  1. ชาย  2. หญิง

2.ปัจจุบันอายุ.....ปี (นับปีเต็มตาม ปี พ.ศ.เกิด)

3.วุฒิการศึกษา

- 1. ปวช./ปวส./ปวท.
- 2. อนุปริญญาตรี
- 3. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- 4. ปริญญาโท
- 5. อื่นๆ ระบุ.....

4.ประเภทของบุคลากร

- 1. ข้าราชการ
- 2. พนักงานราชการ

5.ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติราชการนับถึงเวลาปัจจุบันเป็นเวลา ..... ปี

6.รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- 1. 10,000 – 15,000 บาท
- 2. 15,001 – 20,000 บาท
- 3. 20,001 – 25,000 บาท
- 4. 25,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในหน่วยงาน  
สังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา/การรับ-การฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัด

1. ท่านคิดว่าปัญหาใดเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9  
อันเนื่องมาจากระดับการศึกษา

.....  
.....

2. ท่านคิดว่าปัญหาใดเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการภายในหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9  
อันเนื่องมาจากการรับ-การฝึกอบรมของบุคลากรในสังกัด

.....  
.....

ส่วนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์  
ในพื้นที่เขต 9

1. ในด้านการศึกษา ท่านคิดว่าปัญหาใดส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรม  
ปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

.....  
.....

2. ในด้านการฝึกอบรม ท่านคิดว่าปัญหาใดส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัด  
กรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

.....  
.....

3. ในด้านการศึกษาดูงาน ท่านคิดว่าปัญหาใดส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัด  
กรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

.....  
.....

4. ในด้านกิจกรรมพัฒนา ท่านคิดว่าปัญหาใดส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัด  
กรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9

.....  
.....

ส่วนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์  
ในพื้นที่เขต 9

1.ในด้านการศึกษา ท่านต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาบุคลากร

.....  
.....

2.ในด้านการฝึกอบรม ท่านต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาบุคลากร

.....  
.....

3.ในด้านการศึกษาดูงาน ท่านต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาบุคลากร

.....  
.....

4.ในด้านกิจกรรมการพัฒนา ท่านต้องการให้หน่วยงานดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการพัฒนาบุคลากร

.....  
.....

ส่วนที่ 5 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานสังกัดกรมปศุสัตว์ในพื้นที่เขต 9 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

1.ด้านการศึกษา

.....  
.....

2.ด้านการฝึกอบรม

.....  
.....

3.ด้านการศึกษาดูงาน

.....  
.....

4.ด้านกิจกรรมการพัฒนา

.....  
.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจนครบถ้วนสมบูรณ์ทุกข้อ



