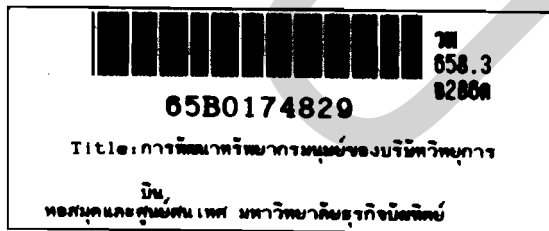




การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท วิทย์การบินแห่งประเทศไทย จำกัด

อมรรัตน์ ทับทิมทอง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2547

ISBN 974 - 281 - 963 - 7

**The Human Resource Development of the Aeronautical
Radio of Thailand Company Limited**

Amornrat Tuptimtong

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Business Administration
Department of Business Management
Graduate School, Dhurakijpundit University**

2004

ISBN 974 - 281 - 963 - 7

เลขทะเบียน.....	0174829
วันลงทะเบียน.....	22 ส.ค. 2548
เลขเรียกหนังสือ.....	658.3
	อ 2867
	[2548]
	น.3



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

เสนอโดย น.ส.อมรรัตน์ ทับทิมทอง

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อดิสรณ์ พงศ์ชัยกล้า

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(รศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร.อดิสรณ์ พงศ์ชัยกล้า)

..... กรรมการ

(รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย)

..... กรรมการ

(ดร.ชานาญ บิยวนิชพงษ์)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ 29 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2557

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์เป็นอย่างยิ่งจาก ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งท่านอาจารย์ทั้งสองท่านได้สละเวลาในการให้ความรู้ คำปรึกษา พร้อมคำแนะนำ แก้ไขในส่วนที่บกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และทำให้ผู้วิจัยได้รับความกระจ่างในเรื่องที่ศึกษาอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ วิรัช สงวนวงศ์วาน ประธานกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.ชำนาญ ปิยนิชพงษ์ กรรมการผู้ทรงคุณ ที่กรุณาให้คำปรึกษาในการแก้ไขข้อผิดพลาด ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณ ฝ่ายจัดการ และพนักงาน บริษัท วิฑูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ทุกๆ ท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และนำมาใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้

อมรรัตน์ ทับทิมทอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ฉ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ.....	4
2 แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
บริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.....	7
- ประวัติบริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.....	7
- ผังโครงสร้างบริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.....	9
- นโยบายของบริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.....	10
- แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท.....	12
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	17
- ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	17
- กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	19
- วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	22
- วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
- การประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	24
- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	26
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3. ระเบียบวิธีการวิจัย.....	35
กรอบแนวความคิดในการศึกษา.....	35
สมมติฐานการวิจัย.....	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	39
การให้น้ำหนักระดับความคิดเห็น.....	39
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	41
ข้อมูลวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	44
ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล ปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	47
การทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ.....	57
- พนักงานมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไป).....	57
- พนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อวิธีการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน.....	57
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	67
สรุปผลการวิจัย.....	67
- ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล.....	67
- ข้อมูลวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
- ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การประเมินผล ปัญหาและอุปสรรค ของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์.....	69
- การทดสอบสมมติฐาน.....	71
อภิปรายผล.....	75
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก	
แบบสอบถาม.....	84
ประวัติผู้เขียน.....	91

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	สรุปหลักสูตร/กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ประจำปีงบประมาณ 2546..... 14
2	สรุปหลักสูตร/กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์/ประจำปีงบประมาณ 2547..... 15
3	การพัฒนารายบุคคล..... 27
4	แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามกลุ่มปฏิบัติงาน..... 37
5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ..... 41
6	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ..... 41
7	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพสมรส..... 42
8	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา..... 42
9	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ประจำต่อเดือน..... 43
10	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงาน ในบริษัท..... 43
11	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามกลุ่มการปฏิบัติงาน..... 43
12	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นต่อ วิธีการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ..... 45
13	ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความคิดเห็น ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ..... 48
14	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวย ต่อการเจริญก้าวหน้าของบริษัท..... 51
15	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการพัฒนาและฝึกอบรม ของบริษัท ฯ ควรเน้นหนักในวิธีการ..... 51
16	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น ในเรื่อง การพัฒนา และฝึกอบรมของบริษัท ฯ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออก ไปทำงานในองค์กรอื่น..... 52
17	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น ในเรื่อง การพัฒนา และฝึกอบรมของบริษัทฯ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความคิด ว่าทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน..... 52

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
18	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น ในเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทฯ.....53
19	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น ในเรื่อง การให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ฯ.....54
20	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น ในเรื่อง การติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนา กระทำเพื่อ.....54
21	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น ในเรื่อง การติดตามและการประเมินผล หลังจากจบการฝึกอบรม.....55
22	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น ในเรื่อง หน่วยงานที่ควรเป็นผู้ทำการติดตามและประเมินผล.....56
23	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็น ในเรื่อง ปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ.....56
24	แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของพนักงาน ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง.....57
25	แสดงผลการทดสอบความคิดเห็น ในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....57
26	แสดงผลการทดสอบความคิดเห็น ในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....58
27	แสดงผลการทดสอบความคิดเห็น ในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพสมรส ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....58
28	แสดงผลการทดสอบความคิดเห็น ในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับของการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....59
29	แสดงผลการทดสอบความคิดเห็น ในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม.....60
30	แสดงผลการทดสอบหาความแตกต่างของรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Scheffe.....60

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
31 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงานในบริษัท ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
32 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลุ่มงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
33 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
34 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62
35 แสดงการทดสอบความแตกต่างของอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Scheffe.....	62
36 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพสมรส ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62
37 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
38 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
39 แสดงการทดสอบหาความแตกต่างของรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Scheffe.....	64
40 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงานในบริษัท ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	64
41 แสดงการทดสอบหาความแตกต่างของอายุงานในบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Scheffe.....	65
42 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลุ่มงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
43 แสดงการทดสอบหาความแตกต่างของกลุ่มงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Scheffe.....	66

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	ผังโครงสร้างบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด..... 9
2	แบบจำลองกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล..... 13
3	กรอบแนวคิดในการศึกษา..... 35

DPU

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
ชื่อนักศึกษา	อมรรัตน์ ทับทิมทอง
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.อดิสรณ์ พงศ์ยี่หล้า
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการและบริหารองค์การ)
ปีการศึกษา	2546

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาวิธีการ และสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) เพื่อศึกษาถึงปัญหา และอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

การวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งปฏิบัติงานในส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 346 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน อันได้แก่ การสุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Radom Sampling) จากที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน เพื่อกำหนดสัดส่วนในการเก็บตัวอย่างโดยแบ่งตามลักษณะ การปฏิบัติงาน และวิธี Convenience Sampling และ เลือกตัวอย่างตามสะดวก ในการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าทดสอบ t-test และค่าทดสอบ F-test

ผลการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21 - 40 ปี มีสถานภาพโสดและสมรส ระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประมาณ 20,000.-บาท ขึ้นไป มีอายุงานเฉลี่ยไม่เกิน 15 ปี และปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มสายวิชาชีพ คือกลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ และกลุ่มงานด้านวิศวกรรม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็น “เห็นด้วย” ต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ใน โดยคิดว่า “วิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน” เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับ ความจำเป็นของบริษัท ฯ มากที่สุด และมีความเห็น “เห็นด้วย” ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

บริษัท ฯ โดยคิดว่า “บริษัท ฯ เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญ ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” มากที่สุด โดยกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญก้าวหน้าของบริษัท ฯ” มากที่สุด

ในเรื่องการประเมินผล ปัญหา และอุปสรรค พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ในระดับ “ปานกลาง” และกระทำไปเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรม และพัฒนานั้น ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงต่อไป และดูการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา

กลุ่มตัวอย่าง คิดว่ามีการติดตามและประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม มากกว่าไม่มีการติดตาม ฯ เพียงเล็กน้อย โดยผู้ที่ตอบว่าไม่มีการติดตามและการประเมินผล ให้ความคิดเห็นว่า “เป็นเพราะเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ” ทั้งนี้เห็นว่า “ฝ่ายบริหารงานบุคคล (กองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)” ควรเป็นหน่วยงานที่ทำการติดตามและประเมินผล

และปัญหาในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและภายนอกบริษัท ฯ

Thesis Title The Human Resource Development of the Aeronautical Radio of Thailand
Company Limited.
Name Amornrat Tuptimtong
Thesis Advisor Dr.Adilla Pongyeela
Co. Thesis Advisor Associate Professor Sirichai Pongvichai
Department Business
Academic Year 2003

ABSTRACT

Research of “The Human Resource Development of the Aeronautical Radio of Thailand Company Limited” is aimed at 1) studying the method and condition of the human resource development of the Aeronautical Radio of Thailand Company Limited; 2) studying the comments from the personnel in various levels of the Aeronautical Radio of Thailand Company Limited that effect the human resource development; and 3) studying the problems and drawbacks of the human resource development of the Aeronautical Radio of Thailand Company Limited.

This research used the survey research methodology. The population used in the study was the 346 Aeronautical Radio of Thailand Company Limited personnel working at the main office in Bangkok. The research uses multi-stage random sampling including Proportional Stratified Random Sampling from the population of 346 people to set the proportion in the sampling according to their job description and using convenience sampling in collecting data via questionnaires and analyze the data using percentage statistic, mean, and hypotheses test by using the t-test and F-test.

As a result of the study, the people who filled the questionnaires are mainly single males, aging 21-40 years old with educational background of the Bachelor degree and higher. These people earned their average monthly income of at least 20,000 baht and their average working experience lied within 15 years of vocational group of Air Traffic Control and engineering.

The respondents agreed that the human resource development of their organization using On-the-job-study was the best and most appropriate method for the requirement of the company. They also commented that “the company is the organization that gave highest priority to the human resource development”. They added that “the factor of the human resource development was the factor that most accommodated the company’s progress.”

The respondents also commented that the top supervisor gave the “moderate” level on the evaluation. This has been done to analyze the success of the training and development for further improvement, monitoring the changes, and performance of the employees after receiving the training and development.

The majority of the respondents assumed that a follow-up and evaluation after the training was possible. The rest who objected to this conclusion commented that “the associated officials do not pay attention/lack proficiency” and also thought that the organization that kept track and evaluated should be “personnel administration section (human resource development division).”

The lack of personnel who has the ability in the human resource development and the lack of proper coordination among the related internal and external agencies are the drawbacks in the human resource development.

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การบริหารงานขององค์กร อันประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการคนได้ ถูกนับเป็นทรัพยากรอันมีค่ามากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรทั้งหมดดังที่กล่าวมาข้างต้น และมนุษย์ก็กลายเป็นส่วนประกอบที่จะช่วยให้การพัฒนาด้านอื่น ๆ ลุล่วงไปได้ หรืออาจกลายเป็นอุปสรรคที่จะชะลอความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ หากกำลังคนที่มีอยู่มิได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม การใช้ทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ต้องหมดไปเพื่อการพัฒนาคนก็ถูกนับว่าเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการลงทุนในตัว ในขณะที่ปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ก็ถูกจำกัด โดยเฉพาะที่ดินและทรัพยากรธรรมชาติ แต่การลงทุนในตัวคนเพื่อยกระดับคุณภาพของตัวบุคคล จะเป็นสิ่งนำไปสู่การดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่สูงสุดให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ๆ

ในปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทั้งในภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้ เพราะสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ได้มีขยายตัวเข้าสู่การแข่งขันกันในการประกอบธุรกิจมากขึ้นทุกระดับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้หน่วยงาน หรือองค์กรต้องเน้นในด้านประสิทธิภาพของการทำงานมากขึ้น และทำให้คนต้องมีความสามารถมากขึ้นด้วย โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนทิศทางการให้การศึกษาในระบบ มาสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งอาจได้จากทั้งระบบการศึกษา และจากสถานที่ทำงาน ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรในองค์กร จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะรักษาให้พนักงานเหล่านั้นอยู่กับองค์กรของตนเองให้นานที่สุด และในขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความคิด และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

สภาพปัญหาของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ ปัญหาในด้านคุณภาพของงาน โดยคนนั้นแตกต่างกันหลายลักษณะ ทั้งในลักษณะของการด้อยความรู้ ทักษะเชิงวิชาชีพ การขาดทัศนคติที่ดีต่องาน และขาดความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ภายในองค์กร

สภาพปัญหาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรแต่ละเรื่องมีความสำคัญ ความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยกำลังคน ถ้าองค์กรมีคนที่ขาดคุณภาพและไม่ครบตาม จำนวนที่ต้องการ ย่อมประสบปัญหาอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน องค์กรโดยทั่วไป จะเริ่มตั้งแต่การเข้าปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในองค์กร แต่ในบางกรณี องค์กรอาจมีความต้องการพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กร โดยเฉพาะ องค์กรอาจพัฒนาบุคคลก่อน เข้าปฏิบัติหน้าที่ก็ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายวิธี กล่าวคือ โดยการศึกษา การ ฝึกอบรม และการพัฒนา ดังนั้น บุคลากรทุกระดับขององค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่าง เท่าเทียมกัน

บริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านบริการควบคุมจราจรทางอากาศ การบริการ สื่อสารการบินและบริการเครื่องช่วยการเดินอากาศ ณ ท่าอากาศยานภูมิภาค แทนกรมการบิน พาณิชย และบริการเกี่ยวเนื่องให้กับเครื่องบิน บุคลากรส่วนมากจะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และชำนาญเฉพาะด้านอย่างเห็นได้ชัด โดยแบ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการที่ต้องทำหน้าที่หลัก คือ การ ควบคุมจราจรทางอากาศ

ในขณะเดียวกัน บริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นสถานประกอบการที่มี การลงทุนสูง มีการนำเอาเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าเข้ามาใช้ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันในการดำเนินการทาง ธุรกิจที่มากขึ้นทุกขณะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมี ชีตความสามารถเพิ่มขึ้น โดยดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นขั้นตอน ค่อยเนื่อง และใช้วิธีการ พัฒนาในหลากหลายรูปแบบ ซึ่งการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ได้ใช้ งบประมาณลงทุนเป็นจำนวนที่สูง ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็น แนวทางในการปรับปรุง วางแผน และพัฒนา ให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ และ เป็นประโยชน์ให้กับผู้สนใจต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการ และสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. เพื่อศึกษาถึงปัญหา และอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป)
2. พนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น

1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 6 กลุ่มลักษณะงาน คือ

- 1.1 กลุ่มผู้บริหาร
- 1.2 กลุ่มช่วยบริหาร
- 1.3 กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ
- 1.4 กลุ่มงานด้านวิศวกรรม
- 1.5 กลุ่มงานอำนวยความสะดวก (ธุรการ)
- 1.6 กลุ่มงานช่างเทคนิค และบริการทั่วไป

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - แบ่งเนื้อหาในการทำการวิจัย ออกเป็น 3 ส่วน คือ
 - 2.1 ป้อนข้อมูลส่วนบุคคล
 - 2.2 ป้อนด้านวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.3 ป้อนด้านปัญหา อุปสรรค การประเมินผล และความคิดเห็น ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ขอบเขตด้านระยะเวลา
 - ใช้ระยะเวลาในการวิจัย เริ่มตั้งแต่ มี.ย.2546 ถึง พ.ค.2547
4. ขอบเขตด้านสถานที่
 - ทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากรภายในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
5. ขอบเขตด้านตัวแปร
 - 5.1 ตัวแปรอิสระ
 - 5.1.1 ป้อนด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
 - ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ การศึกษา สถานภาพการสมรส อายุงาน และกลุ่มลักษณะงาน
 - 5.1.2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 5.2 ตัวแปรตาม
 - ความคิดเห็น ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณา และตัดสินใจในการวางแผน หรือกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรภายในบริษัท
2. เป็นประโยชน์ให้กับผู้สนใจ ศึกษา ค้นคว้า หาความรู้
3. ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กร

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูน และปรับปรุงสรรรภาพของบุคลากรภายในองค์กร อันมีลักษณะเป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคคล ทั้งในด้าน

ความรู้ ความคิดอ่านและประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีลักษณะที่มุ่งให้บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้าตามขีดความสามารถของตน และในขณะเดียวกันองค์กรก็ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับผลพลอยได้ ในแง่ของการใช้ประโยชน์จากบุคลากรของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

2. ทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด หมายถึง บุคลากรของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้แก่

- 2.1 กลุ่มผู้บริหาร
- 2.2 กลุ่มช่วยบริหาร
- 2.3 กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ
- 2.4 กลุ่มงานด้านวิศวกรรม
- 2.5 กลุ่มงานอำนวยความสะดวก (ธุรการ)
- 2.6 กลุ่มงานช่างเทคนิค และบริการทั่วไป

3. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา และมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะใช้ในการศึกษา วิจัย ในครั้งนี้ 7 วิธี คือ

- 3.1 วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน (On - the - job - Study)
- 3.2 วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule - Training and Orientation)
- 3.3 วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training)
- 3.4 วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี (Internship - Training)
- 3.5 วิธีฝึกกระยะสั้น (Learner - Training)
- 3.6 วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปปรับการศึกษา (Outside Course) ในบางกรณีหน่วยงานอาจจะให้เงินช่วยเหลือเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้ด้วย
- 3.7 วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด" ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวความคิด ทฤษฎี และเอกสารที่มีเนื้อหาสาระในแนวทางที่เกี่ยวข้องใกล้เคียงกับงานวิจัยนี้ และนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการทำวิจัย ตลอดจนใช้ในการสร้างเครื่องมือในการทำวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

- ประวัติ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 2 ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

- ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การประเมิน และติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม
- แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ประวัติบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 กรมไปรษณีย์โทรเลข ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ให้ทำหน้าที่ให้บริการ ควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบิน จนกระทั่งสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้เกิดขึ้นทางทวีปเอเชีย ส่งผลให้อากาศยานพลเรือนไม่อาจทำการบิน จึงต้องเลิกกิจการลงเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง การประกอบธุรกิจการบินระหว่างประเทศเริ่มฟื้นตัวขึ้นบริษัท Aeronautical Radio Inc. (ARINC) จากสหรัฐอเมริกา บริษัท International Aeradio Ltd. (IAL) จากอังกฤษ และสายการบินต่าง ๆ ที่ทำการบินมายังประเทศไทย ได้ร่วมกันขออนุมัติรัฐบาลไทยจัดตั้งบริษัท การบินแห่งสยาม จำกัด (AERONAUTICAL RADIO OF SIAM LTD. หรือ AEROSIAM) ในปี พ.ศ.2491 เพื่อดำเนินกิจการบริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินตามมาตรฐานและข้อเสนอแนะขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization) ภายใต้สัญญาที่ได้รับจากรัฐบาลไทย จนกระทั่งต่อมารัฐบาลไทยซึ่งได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของภารกิจวิทยุการบิน ฯ ตลอดจนว่าเกี่ยวข้องกับความมั่นคงแห่งชาติ และการพัฒนาการบิน ประกอบกับมีความพร้อมในทุก ๆ ด้านแล้ว จึงได้ขอซื้อหุ้นทั้งหมดคืน เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ.2506 และเปลี่ยนชื่อภาษาอังกฤษเป็น AERONAUTICAL RADIO OF THAILAND LTD. หรือ AEROTHAI ในเวลาต่อมายังได้อนุญาตให้ สายการบินที่ทำการบินมายังประเทศไทยเป็นประจําร่วมเป็นผู้ถือหุ้นกับรัฐบาลด้วย วิทยุการบิน ฯ จึงได้มีสถานะเป็นรัฐสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ถึงแม้จะดำเนินการในรูปบริษัทจำกัด แต่เนื่องจากมีข้อผูกพันในฐานะที่ปฏิบัติงานในนามรัฐบาล ซึ่งเป็นภาคีสมาชิกของ ICAO และตามข้อตกลงที่มีไว้กับรัฐบาล วิทยุการบิน ฯ จึงดำเนินการแบบไม่ค้ากำไร ในการให้บริการภาคความปลอดภัย ได้แก่ บริการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบิน ในอาณาเขตประเทศไทย โดยมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับประเทศต่าง ๆ นอกจากนั้นยังมีบริการภาคธุรกิจ คือ บริการเกี่ยวเนื่องกับกิจการบินทั้งใน และต่างประเทศ

ปี พ.ศ.2518 วิทยุการบิน ฯ ได้รับความไว้วางใจจาก ICAO มอบหมายภารกิจเพิ่มเติมให้รับผิดชอบนำน่านฟ้าบางส่วนเหนือทะเลจีนใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ของประเทศเวียดนาม ในช่วงสงครามเวียดนาม ต่อมาปี พ.ศ.2537 ได้ส่งมอบพื้นที่บางส่วนคืน เมื่อเวียดนามมีความพร้อมที่จะดำเนินการเอง และในปี พ.ศ.2536 จนถึงปี พ.ศ.2544 วิทยุการบิน ฯ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบบริเวณน่านฟ้าระดับสูงเหนือประเทศกัมพูชา

ต่อมารัฐบาลมีนโยบายจะพัฒนากิจการขนส่งทางอากาศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มุ่งเน้นให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ตลอดจนพัฒนาท่าอากาศยานทุกแห่งในประเทศให้มีประสิทธิภาพ เกิดความสะดวกต่อประชาชนมากยิ่งขึ้นตามมาตรฐานสากล จึงได้มอบหมายให้ความรับผิดชอบเพิ่มเติม ให้แก่วิทยุการบินฯ เช่นกัน ทั้งด้านบริการควบคุมจราจรทางอากาศ สื่อสารการบิน และบริการ ที่เกี่ยวเนื่องกับกิจการบินที่ท่าอากาศยานสากลส่วนภูมิภาค คือ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ หาดใหญ่ และภูเก็ต และท่าอากาศยานพาณิชย์ทั่วประเทศ ซึ่งเดิมอยู่ในความรับผิดชอบของกรมการบินพาณิชย์ และท่าอากาศยานกรุงเทพ ซึ่งเดิมอยู่ในความรับผิดชอบของการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ในส่วนของภาคเอกชน บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด ได้มอบหมายท่าอากาศยานสมุย และสุโขทัย ให้วิทยุการบินฯ รับผิดชอบเช่นกัน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารงาน จากการทำงานไว้ที่องค์กรหลักเพียงหน่วยเดียว เป็นการลดค่าใช้จ่าย และก่อให้เกิดการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของกิจการขนส่งทางอากาศที่สอดคล้อง และก้าวไปในทิศทางเดียวกันทั้งประเทศ ทั้งนี้ขอขำภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น ส่งผลถึงความเจริญเติบโตขององค์กรด้วย

ปัจจุบันนับเป็นเวลากว่าครึ่งศตวรรษที่วิทยุการบินฯ ได้ดำเนินกิจการด้วยความมุ่งมั่นที่รักษาคุณภาพ การให้บริการ พัฒนาเทคโนโลยี และบุคลากรให้มีความทันสมัย และประสานความร่วมมือ กับองค์กรการบิน ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อจะมีส่วนร่วมมือกับองค์กรการบินทั้งในและต่างประเทศ เพื่อมีส่วนร่วม นำความเจริญก้าวหน้า มาสู่กิจการบินทั้งประเทศไทยและภูมิภาคเอเชีย (อินเทอร์เน็ต <http://www.Aerothai.com>)

นโยบายของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

เมื่อปี พ.ศ.2941 รัฐบาลได้อนุมัติให้บริษัทสายการบินต่างๆ ร่วมออกทุนดำเนินการก่อตั้งบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ขึ้น ต่อมาในปี พ.ศ.2506 รัฐบาลได้ซื้อหุ้นส่วนใหญ่คืนจากบริษัทสายการบิน บริษัท ฯ จึงมีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจนับตั้งแต่นั้นมาจนถึงปัจจุบันหุ้นจดทะเบียนของบริษัท ฯ มีจำนวนทั้งสิ้น 6,600,000 หุ้น คิดเป็นเงิน 660,000,000.- บาท โดยแบ่งหุ้นออกเป็น 2 ประเภท คือ หุ้น ก. รัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด จำนวน 6,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท ชำระเต็มมูลค่าแล้ว เป็นเงิน 600,000,000.- บาท หุ้น ข. บริษัทสายการบินต่าง ๆ เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด จำนวน 600,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท ชำระเต็มมูลค่าแล้ว เป็นเงิน 60,000,000 บาท และในปี 2546 บริษัทฯ มีสายการบินร่วมเป็นผู้ถือหุ้นทั้งสิ้นรวม 71 บริษัท (อินเทอร์เน็ต <http://www.Aerothai.com>)

นโยบายหลัก

1. ดำเนินการตามภาระหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพตลอด 24 ชั่วโมง
2. ดำเนินกิจการโดยไม่ค้ากำไร และคิดค่าบริการจากผู้ใช้บริการอย่างยุติธรรม
3. ไม่เลือกปฏิบัติแก่ผู้ใช้บริการ
4. ยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล

นโยบายในการดำเนินงาน

1. ให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง
2. ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางหลักการควบคุมจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินระหว่างประเทศ
3. ให้บริการด้านบริการเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการ
4. เพิ่มการเข้าไปมีบทบาทในการจัดทำแผน และกิจกรรมขององค์การระหว่างประเทศ โดยเฉพาะองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ
5. ให้การสนับสนุนประเทศอื่นในภูมิภาคนี้ ในด้านการพัฒนาการจราจรทางอากาศ เพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการเติบโตทางการบินของประเทศไทย
6. พัฒนาด้านการจราจรทางอากาศ และสื่อสารการบินให้สามารถรองรับการเติบโตของกิจการการบินในภูมิภาคนี้ได้ตลอดเวลา

7. พัฒนาด้าน CNS/ATM (Communications Navigation Surveillance/Air Traffic Management) เพื่อเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชีย
8. ให้มีความพร้อมที่จะให้บริการ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
9. ส่งเสริมการบินของอากาศยานส่วนบุคคล ซึ่งกำลังเจริญเติบโต
10. ส่งเสริมงานด้านวิจัยและพัฒนา
11. ส่งเสริมและพัฒนาองค์กรสู่ระบบธุรกิจมากขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจ
12. ร่วมธุรกิจกับองค์กรและหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อขยายการให้บริการในเชิงธุรกิจ
13. ดำเนินกิจการให้สามารถพึ่งตนเองได้
14. สรรหา และพัฒนาบุคลากร ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น และทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อม โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและการบริหาร
15. พัฒนาศักยภาพ ให้มีศักยภาพ เพื่อเป็นพลังในการพัฒนาองค์กรและสังคม
16. สนับสนุนทางด้านสวัสดิการและการกีฬาของพนักงาน

ภารกิจหลัก

1. บริการควบคุมจราจรทางอากาศ จัดระบบการบิน ให้ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทั่วอาณาเขตประเทศไทย บริเวณท่าอากาศยานพาณิชย์ทุกแห่งทั่วประเทศ และบริเวณที่ได้รับมอบหมายพิเศษในต่างประเทศ
2. บริการสื่อสารการบิน รับ-ส่ง-กระจาย-ถ่ายทอดข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในกิจการบิน ในฐานะเป็นศูนย์กลาง ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก
3. บริการเกี่ยวข้องกับกิจการบิน ประกอบไปด้วย บริการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารการบินให้ผู้ประกอบการขนส่งทางอากาศ ใช้ในการปฏิบัติงานบริเวณท่าอากาศยานทั้งในและต่างประเทศ บริการออกแบบ ผลิต ติดตั้ง ซ่อมบำรุงอุปกรณ์ จัดหา และวางระบบอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจการบิน ตามความต้องการของผู้ใช้งาน บริการวางระบบเครือข่าย สื่อสารการบินผ่านดาวเทียม บริการออกแบบและพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระบบงานต่างๆ บริการสอบเทียบปรับเทียบมาตรฐานเครื่องมือวัด บริการเครือข่ายสื่อสารข้อมูลการบิน รวมถึงบริการเป็นที่ปรึกษา ให้การฝึกอบรมบุคลากรด้านการควบคุมจราจรทางอากาศ สื่อสารการบิน และวิศวกรรมการจราจรทางอากาศ ให้กับหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีวิสัยทัศน์การพัฒนางองค์กร คือ “พัฒนาองค์กรเพื่อให้บริษัท ฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บริษัท ฯ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคล่องตัว และความเป็นสากล ซึ่งสามารถส่งเสริมให้บริษัท ฯ เป็นองค์กรชั้นนำในเวทีระดับโลกได้”

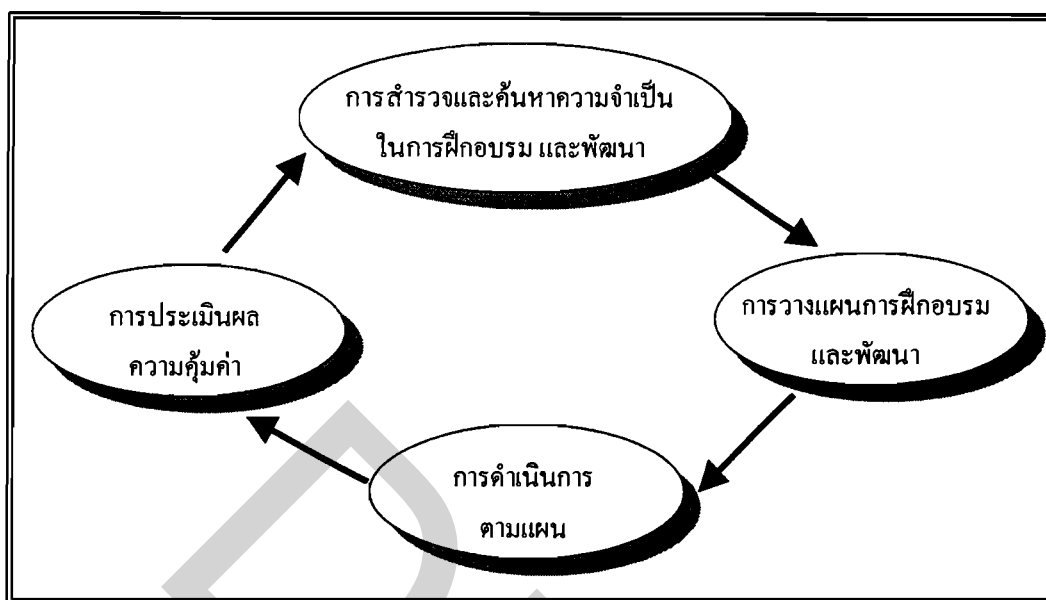
ทั้งนี้กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัท ฯ ได้ก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ มีบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ฯ ไว้ดังนี้

1. พัฒนาบุคลากรให้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และนำความรู้มาพัฒนางาน
2. พัฒนาบุคลากรให้ยึดถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณ
 - ข้อพึงประพฤติปฏิบัติต่อบริษัท ฯ
 - ข้อพึงประพฤติปฏิบัติต่อฝ่ายบริหารและผู้ร่วมงาน
 - ข้อพึงประพฤติปฏิบัติต่อเจ้าของกิจการผู้ถือหุ้น คู่ค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่ คู่แข่งขัน คู่ลูกค้า และประชาชน
 - ข้อพึงประพฤติปฏิบัติต่อตนเอง
 - ข้อพึงประพฤติปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขันระดับสากล

ดังนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ฯ กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้จัดระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งจัดทำโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ มาโดยตลอด โดยแบ่งรูปแบบการพัฒนาออกเป็น

1. การฝึกอบรม/พัฒนาเชิงกว้าง
2. การฝึกอบรม/พัฒนาสายอาชีพ
3. การจัดบรรยาย/กิจกรรมพิเศษ
4. การกำหนดมาตรฐานภาษาอังกฤษ และกิจกรรมแนะแนวทางการพัฒนาภาษาอังกฤษ
5. การจัดช่องทางและสื่อการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน ได้แก่ Edutainment Post/New Horizons, ห้องสมุด Web-based Training , E-Learning
6. การให้ทุนการศึกษา และเปิดโอกาสให้พนักงานลาศึกษาต่อ ทั้งแบบเต็มเวลา และใช้เวลาบางส่วน

ภาพที่ 2 แบบจำลองกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล



ที่มา : เอกสารประกอบแนวนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล, กรกฎาคม 2546

กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ศึกษาและเตรียมการนำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัท ฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดย

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เช่น การคุ้มค่า รวบรวมความรู้ที่สำคัญที่ใช้ในการดำเนินภารกิจขององค์กร นำมาจัดเก็บและจัดช่องทางเผยแพร่อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ นั้น สามารถเข้าถึงความรู้ ได้อย่างสะดวกตลอดเวลา ซึ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น

- การสร้างคลังเก็บรวบรวมความรู้
- การปรับปรุงวิธีการเข้าถึงความรู้
- การปรับปรุงวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2. การปรับปรุงระบบการพัฒนา ฯ ด้วย Career Development Plan (แผนการพัฒนาสายอาชีพ) คือ แผนพัฒนาทั้งเชิงกว้างและลึก สำหรับพนักงานทุกลำดับตำแหน่งในแต่ละสายอาชีพ เพื่อเตรียมความพร้อมสู่การทำงานในลำดับตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยใช้กิจกรรมการพัฒนาหลายอย่างประกอบกัน เน้นการใฝ่รู้พัฒนาตนเอง มีการประเมินความรู้ ความสามารถ (อันเป็นผลจากการพัฒนา) เป็นข้อมูลสำหรับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่ง

ทั้งนี้ในส่วนของโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา ที่กองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการ นั้นได้จัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนา 5 ปี ได้กำหนดหลักสูตร/กิจกรรมพัฒนาสำหรับพนักงานแต่ละระดับ จำแนกออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล, ค่านิยมองค์กร, ความรู้ด้านภารกิจหลักบริษัท ฯ การติดต่อสื่อสารและอธิบายความ, ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค สำหรับให้พนักงานเลือกสมัครเข้ารับการอบรม/พัฒนา ในแต่ละปี ทั้งนี้ การกำหนดหลักสูตรและจำนวนรุ่นที่จะเปิดอบรมในแต่ละปี ขึ้นอยู่กับข้อมูลความจำเป็นการฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development Needs) ที่จะมีการทบทวนทุกปี

ตารางที่ 1 สรุปหลักสูตร/กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2546

ลำดับ	หลักสูตร/กิจกรรม	จำนวนคน	จำนวนรุ่น
	Fundamental Courses		
1.	การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	120	3
2.	การจัดทดสอบภาษาอังกฤษประจำปี 2546	พนักงานทั้งหมด	
	Optional Courses		
3.	การทำงานเป็นทีม (HR 101)	40	1
4.	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR 102)	40	1
5.	เทคนิคการสอนงาน (HR 203)	60	3
6.	บุคลิกภาพนักบริหาร (HR 301)	20	1
7.	ปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติ (CM 104)	40	1
8.	เทคนิคการเจรจาต่อรอง (CM 203)	40	1
9.	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (MM 102)	40	1
10.	กลยุทธ์การตลาด (BNS 202)	40	1
11.	Feasibility Study (BNS 203)	40	2
12.	12.1 กิจกรรมแนะแนวภาษาอังกฤษ (เฉพาะส่วนกลาง)	125	10
	12.2 Air Traffic Controller English Proficiency	60	3
	12.3 English for the Management	50	2
13.	13.1 พัฒนาภาษาจีน (ภายใน) (CH 101)	10	1
	13.2 พัฒนาภาษาจีน (ภายนอก) (CH 111)	12	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	หลักสูตร/กิจกรรม	จำนวนคน	จำนวนรุ่น
14.	Edutainment Workshops	240	4
15.	โครงการ Web-Based - กิจกรรม Click for Learning (เฉพาะศูนย์ภูมิภาค) - Balance Scorecard and KPI (E-Learning)	255 50	17 1
16.	แรงงานสัมพันธ์เบื้องต้น	80	2
	การพัฒนาสายอาชีพ		
17.	โครงการ ATC Fast Track หลักสูตร Aerodrome Control	179	
	การปรับปรุงการปฏิบัติงาน		
18.	ประชุมและสัมมนา HRD Officer (VIS 001)	80	4
19.	โครงการ TRM	96	3
20.	รอบรู้คู่สานใจ	150	1

ที่มา : ประกาศโครงการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2546 บริษัท วิทยุการบิน
แห่งประเทศไทย จำกัด

ตารางที่ 2 สรุปหลักสูตร/กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประจำปีงบประมาณ 2547

ลำดับ	หลักสูตร/กิจกรรม	จำนวนคน	จำนวนรุ่น
	Fundamental Courses		
1.	การปฐมนิเทศพนักงานใหม่	40	3
2.	การจัดทดสอบภาษาอังกฤษประจำปี 2547	พนักงานทั้งหมด	
	Optional Courses		
3.	สัมมนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ฝ่ายจัดการระดับ กอง/ฝ่าย รวมประจำฝ่าย	67	1
4.	การพัฒนาความคิดเชิงระบบ (MM 204)	40	1
5.	เทคนิคการจัดการ (MM 202)	40	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับ	หลักสูตร/กิจกรรม	จำนวนคน	จำนวนรุ่น
6.	เทคนิคการเขียนหนังสือราชการ และรายงาน (CM 105)	40	1
7.	ปฏิสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน (CM 104)	40	1
8.	เทคนิคการสอนงาน (HR 203)	40	1
9.	การวางแผนปฏิบัติงาน (MM 101)	40	1
10.	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ (MM 102)	40	1
11.	ATC English Proficiency	20	3
12.	กิจกรรมแนะแนวภาษาอังกฤษ		
	- Talk Today	12	3
	- Advance Talk Today	12	3
	- Writing Essay	12	2
	- Brush Up Your Listening Skill	12	2
	- Special English Activity	80	1
13.	13.1 การพัฒนาภาษาจีน (ภายใน) (CH 101)	10	1
	13.2 การพัฒนาภาษาจีน (ภายนอก) (CH 111)	12	1
14.	Edutainment Workshops		
	- ครั้งที่ 1	50	1
	- ครั้งที่ 2	50	1
	- ครั้งที่ 3	150	1
15.	โครงการ Wed-Based		
	- กิจกรรม Click for Learning (ระดับปฏิบัติการ)	15	19
	- กิจกรรม Click for Learning (ระดับผู้ช่วยผู้บริหาร)	21	2
	การพัฒนาสายอาชีพ		
16.	โครงการ ATC Fast Track		
	- Intensive Air Traffic Service	40	2
	- Air Traffic Controller License Ratings	40	2
	- Aerodrome Control	40	2

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับ	หลักสูตร/กิจกรรม	จำนวนคน	จำนวนรุ่น
	การปรับปรุงการปฏิบัติงาน		
17.	ประชุมและสัมมนา HRD Officer - ประชุม HRD Officer - อบรม HRD Officer ที่รับการแต่งตั้งใหม่ - สัมมนา HRD Officer	80 30 80	2 1 1
18.	สัมมนาเลขานุการ	57	1
19.	โครงการ TRM	33	3
20.	รอบรู้คู่सानใจ	150	1

ที่มา : ประกาศโครงการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประจำปี 2547 บริษัท วิทยุการบิน
แห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 2 ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Human Resource Development ความหมายของการพัฒนามนุษย์นี้มีอยู่มากมาย และมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ดังเช่น
รายนามของท่านต่อไปนี้

ชูเต็น และเชอร์แมน (Chruden and Sherman, 1968) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการให้การศึกษา ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นคือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ และการพัฒนานั้น อาจจะเป็นผลเนื่องมาจากการขยายโครงการ หรือการจัดองค์กรใหม่

สก๊อตต์ และมิทเชลล์ (Scott and Mitchell, 1972) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ว่าหมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี

อาร์บิสัน และไมเออร์ (Herbison and Myer, 1964) กล่าวว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล”

ฟิลิปโป (Filippo, 1971) กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง “การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง”

กัฟฟ์ (Guff, 1975) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน หรือวิทยาลัยนั้นมุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของทรัพยากรมนุษย์ในด้านความรู้ ทักษะการรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษา และเพื่อนร่วมงาน

แคสเท็ตเตอร์ (Casterter, 1976) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลในระบบโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การเริ่มจ้างบุคคลไว้จนกระทั่งปลดเกษียณ

สมาน รังสิโยกุลขันธ์ (2522) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจทำงาน และมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

มัลดี เวชชาชีวะ (2534) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคล ให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์กรมากที่สุด

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคลขณะปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญสองประการ คือ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งด้วย เพราะทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ และเกิดผลสำเร็จ รวมทั้งเป็นแนวทางส่งเสริมความก้าวหน้าของตนเอง ไปสู่การเลื่อนระดับเลื่อนตำแหน่ง หรือการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ใหม่ได้ต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สำนักงาน กพ. 2535)

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้อย่างน่าสนใจ เช่น

แคสเค็ตเตอร์ (Casterter, 1976) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Plan)

ในการวางแผนนั้นจะต้องกำหนดองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างให้ชัดเจน (Clarify Structural Elements) คือ

1.1 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 1.2 การกำหนดความต้องการ (Determine needs) ขององค์กร และของ
ทรัพยากรมนุษย์
- 1.3 วัตถุประสงค์ (Refine Objective) ขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1.4 การกำหนดบทบาท (Establish roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์
2. การบริหารแผน (Organize)
 - ในการบริหารแผนนั้น จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของโครงการ (Organize)
ดังต่อไปนี้
 - 2.1 การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Select trainees)
 - 2.2 พัฒนาผู้ให้การฝึกอบรม (Develop trainees)
 - 2.3 การสร้างหลักสูตร โครงการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Devise
program content)
 - 2.4 การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Construct budgets)
 - 2.5 การเลือกวิธีการและสื่อในการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Choose
methods and media)
 - 2.6 การกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Assign facilities)
3. การปฏิบัติตามแผน (Operate)
4. การประเมินผล (Evaluate)

บิชอป (Bishop, 1979) เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need) การหาความต้องการ การพัฒนาเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด ตัว
บุคลากรต้องมีความต้องการพัฒนา โดยผู้บริหารต้องหาวิธีการกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากร
สนใจต่อการพัฒนาตนเอง
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาสภาพ
การณ์ และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ให้บุคลากรแสดง
ความคิดเห็น เพื่อจะได้ทราบความต้องการของบุคลากรโดยรวม
3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นการแสวงหากลวิธีแก้ไขปรับปรุงความต้องการ
ของบุคลากร โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงาน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และ
การเผยแพร่ข่าวสาร เป็นต้น

4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการ ศึกษาได้โดยการวิจัยศึกษา ทดลอง (Pilot study) และการปรับปรุงเพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี

5. การนำไปใช้ (Implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการ ไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง และขาดประสบการณ์

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลโครงการที่ทำว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์ และควรมีการประเมินผลทุกระยะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

กล่าวโดยสรุป กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ หมายถึง การหาความต้องการจำเป็น การศึกษาสภาพปัจจุบัน
2. ขั้นปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ คือดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้วิธีต่าง ๆ
3. ขั้นประเมินผล หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติว่าได้ผลเพียงใด

Heneman et all. (1980 : 332 - 349) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถแก้ไขโดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา
2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
โดยทั่วไปแล้วความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมากกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สนองตอบต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดสรรทรัพยากรให้แก่แต่ละโครงการตามลำดับจนถึงการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพิจารณาเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาให้

เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ กำหนดวิธีและเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จนถึง การนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การประเมินผลผลสามารถกระทำได้ใน 2 ระดับ คือ ระดับแรก คือ การพิจารณาว่า การดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละ โครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของความพยายาม ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดว่า สอดคล้องความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรหรือไม่

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Institutional objectives) ความมุ่งหมายขององค์กร เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนร่วม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ดีที่สุด
- 1.3 พัฒนาการทำงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 ลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- 1.6 พัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคลากร
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ
- 1.8 ฝึกฝนคนได้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร
- 1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ หรือผู้มาติดต่อ

2. วัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของ ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้งาน และลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.8 เพื่อเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ดีขึ้น

2.9 เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารหน่วยงาน ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งมีหลายวิธีที่สำคัญได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ

การฝึกอบรม

การพัฒนาวิธีนี้เป็นที่นิยมกันมากที่สุด เนื่องจากหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตร เป้าหมาย และการประเมินผลได้อย่างมีระบบ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาปัญหา และความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดหลักสูตร และแผนการฝึกอบรม
3. ดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม
5. การติดตามผลการฝึกอบรม

การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อีกวิธีหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานสามารถที่จะพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญของบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง กิจกรรมเหล่านี้คือ การแนะนำชี้แจงรายบุคคล หรือรายกลุ่ม การประชุม การสัมมนา การสอนงาน การฝึกหรือการทดลองปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ การให้คำปรึกษา การจัดทำคู่มือให้ศึกษา การสับเปลี่ยนหน้าที่ หรือการปรับปรุงงาน การแบ่งงานภายในสำนักงาน การประเมินการปฏิบัติงาน ฯลฯ

การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยกระบวนการบริหาร หมายถึง การดำเนินการโดยใช้เทคนิคการบริหารโดยหัวหน้างาน ซึ่งได้แก่

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ การที่หน่วยงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกันทุกระดับ และกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง

การที่บุคลากรได้ทราบเป้าหมายของหน่วยงาน เป้าหมายของตนเอง และการร่วมงานกับคนอื่นจึงเป็นการพัฒนาตนเองด้วย

การบริหารโดยส่วนร่วม เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่ทำให้ปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารที่สำคัญ ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การติดตามประเมินผล และการแก้ปัญหาในการทำงาน เป็นต้น

เทคนิคคิวิซี เป็นลักษณะของการรวมกลุ่มบุคลากรโดยการสนับสนุนของหน่วยงานด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานของกลุ่มโดยอิสระที่ได้จากการระดมพลังสมองของกลุ่ม มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบเปรียบเทียบกับก่อนลงมือทำและขั้นตอนการ โดยการดำเนินการแก้ปัญหาที่กำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่อไป

การพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ

การส่งบุคคลไปศึกษาต่อ หมายความว่า หมายรวมไปถึง การส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน (กัญญา สาร, 2526.) กล่าวว่า วิธีพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างปฏิบัติการที่สำคัญ มี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน (On - the - job - Study)
2. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule - Training and Orientation)
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training)
4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี (Internship - Training)
5. วิธีฝึกกระยะสั้น (Learner - Training)
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ (Outside Course) ในบางกรณีหน่วยงานอาจจะให้เงินช่วยเหลือเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้ด้วย
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)

การประเมินผล และติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการวัดและหาข้อมูลต่าง ๆ ที่จะทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง และทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป (ไตรรัตน์ สิงห์โกวิท, 2532 : 448)

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการฝึกอบรม แต่ในทางปฏิบัติมักไม่ค่อยกระทำกันอย่างจริงจัง บางคนมีความเห็นว่ามันจำเป็นต้องประเมินผล การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นวิธีการยาก บางคนว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะนำมาใช้ แต่ในข้อเท็จจริงแล้วการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมาก ด้วยเหตุผลซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อดูว่าการฝึกอบรมได้ผลสัมฤทธิ์ตามต้องการหรือไม่ ผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถเปรียบเทียบได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
2. เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. เพื่อความคุ้มค่าของการฝึกอบรม
4. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การอบรม และผู้เข้ารับการอบรมในการฝึกอบรมครั้งต่อไป ผู้ที่ให้การอบรม หรือวิทยากรจะทราบถึงข้อดี หรือข้อบกพร่องในการถ่ายทอดความรู้ ผู้เข้ารับการอบรม จะได้รู้ว่าควรจะมีการเตรียมตัวล่วงหน้าอะไรบ้าง เพื่อให้ได้รับผลเต็มที่ในการมารับการอบรม
5. เพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้อนุมัติว่า เรื่องใดที่จะฝึกอบรมต่อไปนั้น ควรจะจัดต่อไปอีกหรือไม่ ถ้าจะจัดควรจัดบ่อยเพียงใด

ในแง่วิชาการ การประเมินผลช่วยให้การฝึกอบรมสมบูรณ์ครบถ้วน แต่การประเมินผลมีกระบวนการที่ค่อนข้างยุ่งยาก และมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

การติดตามผลการฝึกอบรม คือ การศึกษาว่าผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพียงใด รวมทั้งการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการนำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย (ไตรรัตน์สิงห์ โกวินท์, 2532 : 453) โดยทั่วไปการติดตามผลการฝึกอบรมจะกระทำหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมและกลับไปปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง

แง่คิดของ โจนเพ็ญ สนธยานนท์ (2527 : 23 - 24) เกี่ยวกับแนวทางที่สำคัญบางประการในการประเมินผล และติดตามผลคือ

1. การประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Systematic evaluation) ผู้ประเมินควรประเมินพฤติกรรมการทำงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อให้การติดตามผลหลังการฝึกอบรมเป็นระบบ สามารถชี้บอได้ว่าการฝึกอบรมนั้นสนองความจำเป็น บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด พร้อมนี้ยังสามารถให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตรต่อไปด้วย
2. การประเมินผลโดยสอบถามจากบุคคลหลายฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องสมเหตุสมผลในการประเมินผล บุคคลที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้บังคับบัญชา

ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการอบรม หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเขา นอกจากนี้การประเมินก็ควรสอบถามจากตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง

3. การวิเคราะห์สถิติเปรียบเทียบ ระหว่างพฤติกรรมการทำงานก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงก่อนการฝึกอบรม ควรทำก่อนที่จะทำการฝึกอบรมประมาณ 3 เดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม ควรดำเนินการหลังการฝึกอบรมประมาณ 3 เดือน หรือมากกว่านั้นแล้วแต่ลักษณะงาน เพื่อให้โอกาสผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมมาปฏิบัติ หรือรับใช้ในการปฏิบัติงาน

5. การประเมินผลเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรม กับกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีคุณสมบัติคล้ายกัน การประเมินผลตามแนวทางนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบดูว่าบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนั้น มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ โดยมีข้อสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมน่าจะมีผลงานดีกว่ากลุ่มที่ถูกควบคุม

การประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมนี้ ถ้ากระทำอย่างจริงจังตามแนวทางข้างต้น ถึงแม้จะต้องใช้งบประมาณสูงและใช้เวลานานแต่ก็ได้ผลดีกว่าการประเมินตามแนวทางอื่น

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดนัย เทียนพุฒ กล่าวว่า “มนุษย์ คือ ทรัพยากรอย่างหนึ่ง และเป็นทรัพยากรที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ในตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่ “ทุนมนุษย์” (Human Capital)”

ในปัจจุบันเรื่องของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หรือ HRD (Human Resource Development) มักจะพูดกันในแง่มุมของการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) แต่มีความหมายที่ครอบคลุมในเรื่องการพัฒนารายบุคคล (Individual Development : ID)

ดังนั้น การพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรมและพัฒนา ถือว่าอยู่ในขอบเขตของคำจำกัดความเดียวกัน

การพัฒนารายบุคคล มีรายละเอียดที่สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การพัฒนารายบุคคล

การพัฒนารายบุคคล		
ทำไม (Why)	อะไร (What)	วิธีการอย่างไร (How)
ทำไปทำไม ทำไมต้องทำ จำเป็นอย่างไร	ทำไปเพื่ออะไร วัตถุประสงค์คืออะไร	มีวิธีการอย่างไร

ที่มา : อินเทอร์เน็ต dntdanai@yahoo.com, <http://www.dntnet.com>

ในประเด็นแรก ทำไม (Why) ต้องทำ/ทำไปทำไม/จำเป็นอย่างไร

ประเด็นที่ทำให้เราต้องทำการพัฒนาบุคคล หรือทำการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้

1. การแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และต่างก็ต้องการที่จะก้าวล้ำหน้าเหนือคู่แข่ง ต้องการแสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถที่จะเติบโตของธุรกิจ หรือเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

2. การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อม ลักษณะของพฤติกรรมของลูกค้า หรือผู้บริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ขณะเดียวกันพฤติกรรมของคนทำงานก็เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย

ยังมีสิ่งภายนอกที่เปลี่ยนแปลงในอัตราที่เร็วมาก คือ เทคโนโลยีซึ่งส่งผลทำให้ธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) หรือเกิดธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น ธุรกิจคอตคอม

ตลอดจนรวมถึงกฎระเบียบ ข้อกฎหมายของรัฐเปลี่ยนแปลงเช่น การเปิดเสรีทางการค้า มาตรการเพิ่ม/ลดภาษี ตามความจำเป็นของภาครัฐ หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงด้านแรงงาน และสวัสดิการสังคม

3. การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ องค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการแข่งขัน สภาพแวดล้อมของธุรกิจ ธุรกิจอินเทอร์เน็ต ทำให้องค์กรต้องปรับทั้งวิสัยทัศน์ ธุรกิจ กระบวนการดำเนินธุรกิจทักษะของคนทำงาน การจูงใจให้คนทำงานและเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนและองค์กร ไปสู่วิถีทางที่จะทำให้ธุรกิจเหนือคู่แข่ง โดยไม่ถูกปิดกั้นด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล

ประเด็นที่เป็นสาเหตุทำให้ข้อคิดใหม่เกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนา คือ

- ผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน
- สินค้า/บริการ ได้รับคำตำหนิจากลูกค้า
- ผู้บริหารอยากให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของงานที่ทำอยู่
- สร้างความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์กร ในกรณีที่เป็นพนักงานใหม่
- ต้องการเพิ่มทักษะในการทำงาน
- จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างไร
- วิธีการคิดใหม่ หรือปรับวิธีการคิดให้แตกต่างไปจากเดิม
- เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน
- ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในงานที่อยู่
- เสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์กร
- ต้องการรองรับการขยายตัวของธุรกิจ
- ต้องการดำรงความเป็นผู้นำในธุรกิจ
- ต้องการแข่งขันกับธุรกิจในตลาดโลกได้

ประเด็นต่อมา อะไร (What) /ทำไปเพื่ออะไร/วัตถุประสงค์คืออะไร

หากพิจารณาในมุมกว้าง สามารถตอบได้ว่า การพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรม และพัฒนานั้นทำไปเพื่อ

- ให้คนคิดเป็น (Thinking) เกิดการเรียนรู้ (Learning) และถ่ายทอดประสบการณ์ (Experiences) หรือนำไปสู่การสร้างรากฐานความรู้ให้กับบริษัท
- เพื่อหาคำตอบที่ธุรกิจต้องการ สำหรับความอยู่รอดและการแข่งขัน
- เพื่อตอบสนองนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของบริษัท
- เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อ

1. ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ (Knowledge) เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่
2. ทำให้มีทักษะ (Skills) ที่สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่า หรือเท่ากับมาตรฐานที่บริษัทกำหนด
3. ทำให้เกิดทัศนคติ (Attitude) หรือเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ไปในทิศทางที่บริษัทพึงปรารถนา

และสิ่งที่ต้องการในปัจจุบันคือ จะบูรณาการที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด จนเกิดสิ่งที่เรียกว่า “ความสามารถ” (Competency) ให้เกิดขึ้นมากับทุกคน

ประเด็นสุดท้าย วิธีการอย่างไร (How)

วิธีการที่จะใช้ในการพัฒนารายบุคคล สามารถพิจารณาได้ 2 ระดับ เช่นกัน คือ

1. ระดับกว้าง บริษัทจะใช้วิธีการใดในการพัฒนารายบุคคล จำเป็นที่จะต้อง
 - มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล
 - กำหนดเป้าหมายที่ต้องการ จะหาวิธีการพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถ (Competencies) ตามที่องค์กรต้องการ เกิดการร่วมมือประสานการทำงาน (Cooperative) และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม (Culture) ไปสู่ความสามารถใหม่ ตามวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
 - วิธีการ จะให้การฝึกอบรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงวิธีการจูงใจให้เกิดการพัฒนาของแต่ละบุคคล
 - การประเมินผล เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าที่จะพิจารณาถึงผลลัพธ์เป็นประการสำคัญดังเช่นที่เคยดำเนินการมา

2. ระดับเฉพาะ ในวิธีการพัฒนารายบุคคล หรือการฝึกอบรมและพัฒนา อาทิ

- การจัดหลักสูตรในกิจการ (In - House Training) ในบางครั้งการจัดหลักสูตรในกิจการ มักจะเรียกกันว่า การฝึกอบรมที่ไม่ต้องปฏิบัติงาน หรือออกจากการทำงานไปเข้ารับการฝึกอบรม (off The job Training)

การจัดหลักสูตรในกิจการเป็นลักษณะการออกแบบหลักสูตร ที่มุ่งมั่นสนองตอบหรือแก้ไขปัญหาของหน่วยงานตามความจำเป็นที่วิเคราะห์ได้ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสม มีลักษณะเป็นรูปแบบหลักสูตร เช่น “ปฐมนิเทศ” “การพัฒนาหัวหน้างาน” “ภาวะผู้นำ และทีมงานแบบทีมอัจฉริยะ” เป็นต้น

- การสอนแนะนำงาน (Coaching : CH) เป็นรูปแบบการพัฒนาพนักงานที่เน้นการฝึกอบรม หรือการสอนแบบตัวต่อตัวมากกว่า หรือไม่มากนัก โดยหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา เป็นผู้สอน ซึ่งเป็นการสอนที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

- การฝึกในขณะปฏิบัติงาน (On - the job Training : OJT) ปกติมักจะเรียกกันว่า OJT เป็นลักษณะการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่ง ที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการทำงาน โดยที่กำหนดขอบเขตเนื้อหา และระยะเวลาที่จะฝึกเพื่อเรียนรู้งาน

- คู่มือในการปฏิบัติงาน (Job Manual : JM) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่า งานในแต่ละขั้นตอนจะอย่างไร ใช้ความรู้อะไรบ้างที่จะทำงานได้ และมีเอกสารประกอบหรือแบบฟอร์มเช่นใด

- การพัฒนาตนเอง (Self - Develop - Ment) เป็นรูปแบบที่พนักงานแต่ละคน ต้องกำหนดวิธีการเรียนรู้ หรือสร้างทักษะและประสบการณ์ด้วยตนเอง อาจจะเป็นการอ่านตำรา การไปอบรมด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง การแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้ ฯลฯ หรือองค์กรจัด สิ่งสนับสนุน เช่น อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด วิทยุทัศน์ จดหมายข่าว และวารสารความรู้ภายใน เป็นต้น
คนวัย เทียนพุดฒ dntdanai@yahoo.com <http://www.dutnet.com>

การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้ได้ผล

: ประเด็นพิจารณาในระดับแนวคิดและระดับปฏิบัติ

รศ.ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานว่า เป็น กระบวนการที่เป็นระบบ และต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำให้คนใน องค์กรมีความสุข ที่ได้เป็นสมาชิกของหน่วยงาน ได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และได้ทำให้งานที่ตนรับผิดชอบและงานโดยส่วนรวมของหน่วยงาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าว สามารถกำหนดบทบาทของผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงาน ในการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าประกอบด้วย

1. การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคนในแต่ละสายงาน และแต่ละระดับพร้อมทั้งกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน
2. ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกและภายในหน่วยงาน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกสายงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางและกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน
4. อำนาจการและประสานการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการพัฒนากลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้
5. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยทั่วไปเป้าหมายของการพัฒนาคนในองค์กร คือต้องการให้คนมีความรู้คู่คุณธรรม อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมานักวิชาการและผู้บริหารของหน่วยงานจำนวนหนึ่ง มองมนุษย์ในองค์กรว่าเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในการผลิต คำว่าทรัพยากรมนุษย์เองก็เป็นภาษาที่ใช้ในเศรษฐศาสตร์ทุนนิยม

ซึ่งไม่ได้มีมนุษย์เป็นหน่วยในการวิเคราะห์ โดยมีสมมุติฐานว่าตัวแปรด้านมนุษย์ ซึ่งมีมากกว่าความรู้ และทักษะนั้นสามารถปั้นแต่งหรือกำหนดได้ตามความต้องการขององค์กร ดังนั้นเป้าหมายในการพัฒนามนุษย์ในองค์กรจึงค่อนข้างคับแคบ โดยมุ่งพิจารณาเฉพาะในงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติและผลงานหรือผลผลิตที่ต้องการ ผลของการมองมนุษย์ในองค์กรในลักษณะที่เป็นกลไกเช่นนี้ ทำความเสียหายในแง่ต้นทุนแก่หน่วยงานและประเทศชาติอย่างมากมาย ซึ่งเป็นที่เข้าใจกันดีแล้ว ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าในปัจจุบันหน่วยงานของรัฐและเอกชนไทยได้ปรับเปลี่ยนเป้าหมายการพัฒนามนุษย์ในหน่วยงานของตนให้กว้างขึ้นกว่าเดิม และละเอียดลึกซึ้งกว่าเดิมเพียงใด และการปรับเปลี่ยนดังกล่าวต้องประสบกับข้อจำกัด ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานอะไรบ้างและอย่างไร เรื่องดังกล่าวนี้สมควรจะร่วมกันพิจารณาศึกษา และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารของภาครัฐและเอกชน กับนักวิชาการให้มากขึ้น

เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในหน่วยงานระดับปฏิบัติการมี 2 ประการสำคัญ คือ

1. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นเป้าหมายในชีวิตของตน (Bernard, 1938) กล่าวคือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีอุดมการณ์ความเชื่อมั่นสูงสุดว่า ถ้าหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จก็เท่ากับว่าตนเองประสบความสำเร็จในชีวิตด้วย เป้าหมายการพัฒนามนุษย์ในข้อนี้สามารถใช้ได้กับประชาชนของประชนเดียวกัน สังคมหรือประเทศใดจะมีพัฒนาการที่มีเสถียรภาพต่อเนื่องได้ก็ต้องอาศัยการที่สมาชิกของสังคมยึดถือเป้าหมายของสังคม เป็นเป้าหมายในชีวิตของตน

2. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงปรับตัว ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี และกระบวนการของงานความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง หรือการไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของมนุษย์ที่ทำให้องค์กรและประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรือง

มิติในการพิจารณาการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กรที่ทวีความสำคัญมากขึ้นในทุกขณะ การทำหน้าที่ดังกล่าวจะประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย และต้องรับผิดชอบโดยทั้งผู้บริหารสายงานหลัก และผู้เชี่ยวชาญฝ่ายอำนวยการ

มิติในการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเป็นการผสมผสานมิติที่เป็นความต้องการของหน่วยงาน กับมิติที่เป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การผสมผสานดังกล่าวจะเกิดขึ้นก็โดยการมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะที่เป็นระบบมวลรวม และเป็นกระบวนการที่

ต่อเนื่องโดยมีกระบวนการของการวางแผน และการปฏิบัติการพัฒนาคนในหน่วยงานในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความต้องการของหน่วยงานกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน

หลักการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการบริหารภายใต้ความไม่แน่นอนสูง ซึ่งเป็นความไม่แน่นอนในสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของโลก และของประเทศ ความไม่แน่นอนในด้านเทคโนโลยี ความต้องการของผู้รับบริการและลูกค้า และที่สำคัญคือความไม่แน่นอนในค่านิยม ทักษะ และความรู้ ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้ความไม่แน่นอนดังกล่าวการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงไม่มีสูตรตายตัวหรือเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ได้ในงานทุกประเภทและทุกสถานที่ ที่กล่าวเช่นนี้มีได้หมายความว่า เทคนิคการพัฒนาบุคคลที่คิดค้นขึ้นทั้งในและต่างประเทศ ไม่มีความสำคัญ หลักการในการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้บริหารของทุกหน่วยงานควรยึดถือ ก็คือกระบวนการเรียนรู้ นั่นคือการทดลองปฏิบัติและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความผิดพลาด และเรียนรู้ทั้งจากประสบการณ์ของหน่วยงานของตน และของหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ กระบวนการเรียนรู้นี้ มิได้หมายถึงเฉพาะทัศนคติหรือสไตล์การบริหารของผู้บริหารเท่านั้น แต่หมายถึงการสร้างความยืดหยุ่นในกฎระเบียบ และกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ในการพัฒนาคนในองค์กรด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับขององค์กร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ปัจจัยการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญบางประการ

ปัจจัยการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บางประการ ที่สมควรได้รับการปรับปรุง เพื่อให้การบริหารการพัฒนาคนในองค์กรประสบผลสำเร็จสูงสุด

1. สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน

สภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญที่สุดในที่นี้ คือ นโยบายของรัฐบาล ช่วงแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530 - 2534) เป็นต้นมา รัฐบาลได้กำหนดนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ที่ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับทั่วไป และในระดับหน่วยงาน

หน่วยงานของรัฐและเอกชนได้ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นเพียงใด ในส่วนขององค์กรภาคเอกชน หน่วยงานหรือบริษัทขนาดใหญ่ได้ให้ความสำคัญ และได้ลงทุนอย่างมากในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

2. อำนาจหน้าที่และโครงสร้างหน่วยงาน

การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจกรรมการวางแผนพัฒนากำลังคนระยะยาวจะกระทำได้ดี จำเป็นจะต้องมีการทบทวนและกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจ และโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคมหรือตลาดในปัจจุบัน

3. กระบวนการของงานฝึกอบรมและพัฒนา

ในการพัฒนาคนในองค์กรมาพิจารณาว่าจะฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร ทางเลือกปฏิบัติดังกล่าวได้แก่ การปรับปรุงเนื้อหาที่ทำการนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน การปรับกระบวนการของงานหลัก การปรับปรุงระบบแรงจูงใจ การเลื่อนระดับตำแหน่ง การโยกย้าย เป็นต้น

4. การวิจัยและพัฒนาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ควรมีลักษณะของการสร้างดุลยภาพระหว่างความต้องการของมนุษย์กับความต้องการของหน่วยงานภายใต้บริบทของวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรพินทร์ กุลประภา (2525) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันในด้าน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีทำงานว่า ยังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และเห็นว่าควรจะได้รับการสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในด้าน การสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารมีความเห็นว่าการพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่จริงนั้นมากอยู่แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติจริงน้อยอยู่ อย่างไรก็ตาม ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่าการได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนามากที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากการงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2 ผลัด อีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังจากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการสอน

วรรณ นาคเพชรพล (2534) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์ให้ความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ด้าน การพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ส่วนที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การประชุมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีทำงาน

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ให้ความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน ส่วนที่มีปัญหาในระดับน้อย ได้แก่ การประชุมนิเทศ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน

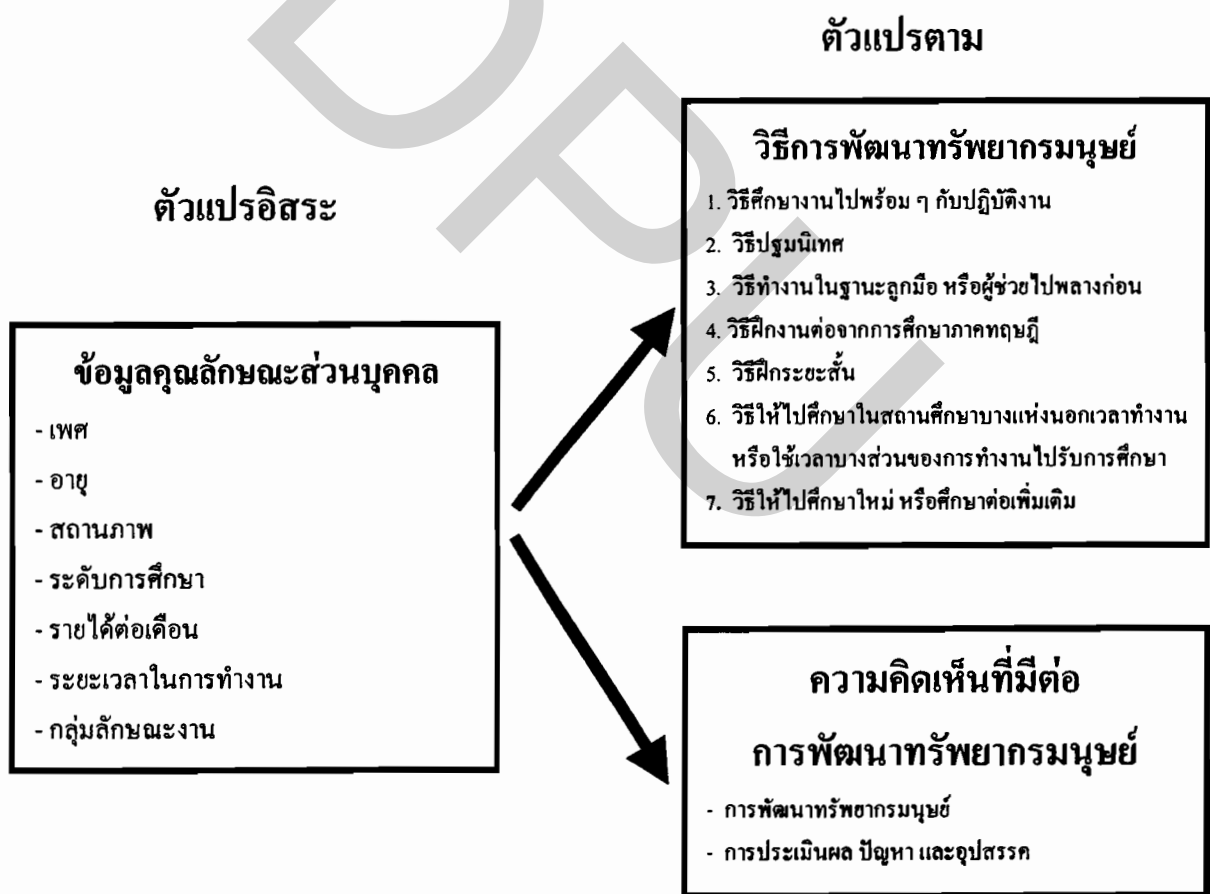
ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ประชากรที่ทำการศึกษาได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้สอน และกลุ่มพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า วิธีการที่นิยมมากในการนำไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ วิธีการฝึกอบรม วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าน่าเชื่อถืออำนวยต่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยมากที่สุด คือ วิธีการสอนงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ และมีความเป็นระบบ ส่วนในด้านความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถสรุปได้ชัดเจน สำหรับการศึกษาศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ประเด็นหลัก คือ ความคิดเห็นด้านทั่วไป ด้านการประเมินผลการพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มีปัญหาและอุปสรรคในระดับที่ไม่รุนแรง ที่สำคัญก็คือ การขาดการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสำคัญ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงกรอบแนวความคิด สมมติฐานในการวิจัย และระเบียบวิธีการวิจัยจากแนวความคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งหมด ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวความคิดที่เหมาะสม กับการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยมีกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

ภาพที่ 3 กรอบแนวความคิดในการศึกษา



ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวความคิดในการศึกษาโดยมี คุณลักษณะส่วนบุคคล และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรอิสระ และกำหนดให้ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นตัวแปรตาม

สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นตั้งแต่ 3.41 ขึ้นไป)
2. พนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ จะทำการศึกษาและเก็บข้อมูลจากบุคลากร ที่ปฏิบัติงานในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งปฏิบัติงานในส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งสิ้น 2,575 คน (ประกาศสถานภาพผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามกลุ่มการปฏิบัติงาน ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย, 2546) ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษามาคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งหมด โดย

ขั้นที่ 1 ใช้สูตรของ Yamane, Taro (1967 : 886) โดยใช้ช่วงความเชื่อมั่น 95 % และมีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 %

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิด

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{2,575}{1 + 2,575(0.05)^2} = 346$$

ดังนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเท่ากับ 346 คน

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เฉพาะในส่วนกลาง โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน ซึ่งกำหนดสัดส่วนโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad F = \frac{n(N_i)}{N}$$

โดย F = จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มการปฏิบัติงาน
 n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N_i = จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มการปฏิบัติงาน
 N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา
 ซึ่งสามารถแสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามกลุ่มปฏิบัติงาน

กลุ่มปฏิบัติงาน	ขนาด กลุ่มประชากร	ขนาด กลุ่มตัวอย่าง	กลุ่มตัวอย่าง ที่เก็บได้
กลุ่มผู้บริหาร	68	9	9
กลุ่มช่วยบริหาร	323	43	51
กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ	733	98	98
กลุ่มงานด้านวิศวกรรม	910	122	122
กลุ่มงานอำนวยความสะดวก (ธุรการ)	515	69	69
กลุ่มงานช่างเทคนิคและบริการทั่วไป	26	5	6
รวม	2,575	346	355

ขั้นที่ 3 เมื่อได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวแล้ว จะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยวิธี Convenience Sampling และ เลือกตัวอย่างตามสะดวก ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้แบ่งจากกลุ่มปฏิบัติงานที่ได้จากการคำนวณไว้ตามตารางที่ 4

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
2. ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้าจากหนังสือและเอกสารต่าง ๆ ตลอดจนการศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ประมาณ 8 สัปดาห์ ในปี 2546

การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดรหัสข้อมูลจากแบบสอบถามลงในสมุดลงรหัส (Code Book) หลังจากนั้นทำการคีย์ข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูล SPSS for Window โดยเลือกใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

เพื่อใช้บรรยายลักษณะข้อมูลที่เก็บมาได้ โดยใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution), การหาค่าร้อยละ (Percentage), การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และการหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กัน หรือมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยวิเคราะห์ และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ Chi - Square ตามคุณสมบัติของข้อมูล และกำหนดระดับนัยสำคัญในการทดสอบเท่ากับ 0.05 โดย

- ใช้ t-Test ทดสอบระดับความคิดเห็น และหาความแตกต่างของตัวแปร 2 กลุ่ม
- ใช้ F-Test ทดสอบความแตกต่างของตัวแปรหลายกลุ่ม (มากกว่า 2 กลุ่ม)

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ใช้การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 355 คน โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การให้นำหนักระดับความคิดเห็น

นำผลรวมของคะแนนความคิดเห็น ในแต่ละข้อ ของกลุ่มตัวอย่างมาหาค่าเฉลี่ย และจัดระดับของคะแนนค่าเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยทำการคำนวณเพื่อหาช่วงคะแนน ด้วยสูตร $(5 - 1)/5$ จะได้ค่าความแตกต่างในแต่ละช่วงเท่ากับ 0.8 จากนั้นก็กำหนดให้ระดับความสำคัญในแต่ละระดับ เป็นดังนี้

ระดับการให้ความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

เกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ย

คะแนน	ระดับการให้ความคิดเห็น
4.21 - 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.41 - 4.20	เห็นด้วย
2.61 - 3.40	ไม่แน่ใจ
1.81 - 2.60	ไม่เห็นด้วย
1.00 - 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” โดยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นนำเสนอผลการศึกษาที่ได้จากการสอบถามพนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

1. ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล
2. ข้อมูลวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การประเมินผล ปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 เป็นการทดสอบสมมติฐานระดับความคิดเห็นของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 2 สมมติฐาน คือ

1. พนักงานมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป)
2. พนักงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

การวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากการวิจัย จะนำเสนอรายละเอียดดังตารางที่ 5 ถึงตารางที่

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาที่ได้จากการสอบถามพนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	203	57.2
หญิง	152	42.8
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 5 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีเพศชายมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อย โดยผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 57.2 ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 42.8

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21 – 30 ปี	108	30.4
31 – 40 ปี	207	58.3
41 – 50 ปี	30	8.5
51 – 60 ปี	10	2.8
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 6 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.3 น้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.8

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	170	47.9
สมรส	179	50.4
หย่าร้าง แยกกันอยู่ หม้าย	6	1.7
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 7 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มากที่สุด คือ สมรส คิดเป็นร้อยละ 50.4 น้อยที่สุดคือหม้าย หย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 1.7

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มัธยมศึกษา ปวช. หรือต่ำกว่า	9	2.5
อนุปริญญา	13	3.7
ปริญญาตรี	223	62.8
ปริญญาโทขึ้นไป	110	31.0
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 8 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มากที่สุดมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.8 น้อยที่สุดมีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษา ปวช. หรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 9.0

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามรายได้ประจำต่อเดือน

รายได้ประจำต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	2	0.6
10,001 – 20,000 บาท	71	20.0
20,001 – 30,000 บาท	84	23.7
30,001 บาท ขึ้นไป	198	55.8
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 9 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มากที่สุดมีรายได้ต่อเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 55.8 น้อยที่สุดมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.6

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน ในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

อายุการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	78	22.0
5 – 10 ปี	110	31.0
11 – 15 ปี	124	34.9
16 – 20 ปี	26	7.3
20 ปีขึ้นไป	17	4.8
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 10 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด มีอายุการทำงาน ในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.9 น้อยที่สุดมีอายุการทำงาน 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 4.8

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มการปฏิบัติงาน

กลุ่มการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลุ่มผู้บริหาร	9	2.5
กลุ่มผู้ช่วยบริหาร	51	14.4
กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ	98	27.6
กลุ่มงานด้านวิศวกรรม	122	34.4
กลุ่มงานอำนวยความสะดวก (ธุรการ)	69	19.4
กลุ่มงานช่างเทคนิค และบริการทั่วไป	6	1.7
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 11 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มากที่สุดเป็นกลุ่มงานด้านวิศวกรรม คิดเป็นร้อยละ 34.4 น้อยที่สุด เป็นกลุ่มงานช่างเทคนิคและบริการทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 1.7

ตอนที่ 2 ข้อมูลวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีหลักสูตรและกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ด้วยวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งจะนำเสนอความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัท ฯ ที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่บริษัท ฯ ได้นำมาใช้ ในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนความคิดเห็นต่อวิธีการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ

ความคิดเห็น	ระดับความเห็น				Mean	SD.	ลำดับ ที่	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ใจ	ไม่เห็น ด้วย				
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ				
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม					3.668	0.478		เห็นด้วย
1. ท่านคิดว่าวิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุดในของ บริษัท ฯ	19.2	62.0	11.5	6.2	3.918	0.807	1	เห็นด้วย
2. ท่านคิดว่าวิธีปฐมนิเทศ เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดี ที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ	14.9	51.3	26.5	7.3	3.738	0.800	4	เห็นด้วย
3. ท่านคิดว่าวิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วย ไปพลางก่อน เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุดในของ บริษัท ฯ	11.3	54.4	26.5	7.6	3.687	0.782	5	เห็นด้วย
4. ท่านคิดว่าวิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุดในของ บริษัท ฯ	13.2	67.3	16.6	2.5	3.907	0.646	2	เห็นด้วย

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความเห็น						Mean	SD.	ลำดับ ที่	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น อย่างยิ่ง	ร้อยละ				
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ				
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม										
5. ท่านคิดว่าวิธีการระยะสั้น เป็นวิธีการที่เหมาะสม และ ดีที่สุด กับความ จำเป็นของบริษัท ฯ	5.4	31.0	41.7	18.9	3.1		3.668	0.478		
6. ท่านคิดว่าวิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอก เวลาทำงาน หรือ ใช้เวลาบางส่วนของการทำงาน ไปรับ การศึกษา เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ	13.8	49.9	22.3	13.5	0.6		3.628	0.903	6	เห็นด้วย
7. ท่านคิดว่าวิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม เป็นวิธีการที่ เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ	14.6	55.2	23.4	6.2	0.6		3.772	0.793	3	เห็นด้วย

จากตารางที่ 12 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อวิธีการฝึกอบรม และการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ เป็นลำดับดังนี้

- ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าวิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับระดับความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 62.0
- ลำดับที่ 2 ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าวิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 67.3
- ลำดับที่ 3 ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าวิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติมเป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 55.2
- ลำดับที่ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าวิธีปฐมนิเทศ เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดี ที่ สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 51.3
- ลำดับที่ 5 ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าวิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปพลา งก่อน เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็น ของบริษัท ฯ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถาม มากที่สุด ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 54.4
- ลำดับที่ 6 ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าวิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอก เวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับ การศึกษา เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 49.9
- ลำดับที่ 7 ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าวิธีฝึกระยะสั้น เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่ สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 41.7

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล ปัญหา และ อุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทฯ

ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมิน ปัญหาและ อุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะนำเสนอในตารางที่ 13 ถึงตารางที่ 23

ตารางที่ 13 ร้อยละและค่าเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ

ความคิดเห็น	ระดับความเห็น								Mean	SD.	ลำดับที่	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง		เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง					
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ				
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม									3.652	0.544		เห็นด้วย
1. บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กร ที่ให้ความสำคัญ ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	23.4	63.9	10.7	1.4	0.6				4.082	0.665	1	เห็นด้วย
2. แผนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ช่วยให้บริษัท ฯ มีความเจริญก้าวหน้า	19.4	60.0	18.0	1.7	0.8				3.955	0.720	3	เห็นด้วย
3. แผนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ เป็นไปตามความ ต้องการของบุคลากร	4.2	41.4	43.9	7.9	2.5				3.369	0.793	7	ไม่เห็นใจ
4. นโยบายของบริษัท ฯ เปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาต่อ มีโอกาส ก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้ไม่ได้รับการศึกษาต่อ	8.7	40.6	40.6	9.0	1.1				3.468	0.821	5	เห็นด้วย

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ระดับความเห็น				Mean	SD.	ลำดับ ที่	ระดับ ความ คิดเห็น
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ใจ	ไม่เห็น ด้วย				
	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ	ร้อยละ				
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม					3.652	0.544		
5. ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ที่บริษัท ฯ เป็นผู้จัดดำเนินการ มี โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มากกว่าผู้ไม่ได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา	7.9	33.8	44.2	13.2	3.346	0.838	8	ไม่เห็นใจ
6. บุคลากรทุกระดับ มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการ ฝึกอบรม และ พัฒนา อย่างเท่าเทียมกัน	12.7	42.5	29.6	11.5	3.490	0.978	4	เห็นด้วย
7. การคัดเลือกบุคลากร ในระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาใน แต่ละหลักสูตร มีความเหมาะสมกับความ จำเป็นของบริษัท ฯ	7.0	44.8	37.5	8.5	3.459	0.834	6	เห็นด้วย
8. บริษัท ฯ ให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของ ตนเอง และทุนของบริษัท ฯ ทั้งในและ ต่างประเทศ	25.1	59.2	12.1	3.1	4.051	0.739	2	เห็นด้วย

จากตารางที่ 13 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ เป็นลำดับดังนี้

- ลำดับที่ 1 บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กร ที่ให้ความสำคัญ
ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับระดับความคิดเห็น
เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 63.9
- ลำดับที่ 2 บริษัท ฯ ให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการศึกษาด้วยทุนของ
ตนเอง และทุนของบริษัท ฯ ทั้งในและ ต่างประเทศ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับ
ความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 59.2
- ลำดับที่ 3 แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ช่วยให้บริษัท ฯ
มีความเจริญก้าวหน้า โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็น
ร้อยละ 60.0
- ลำดับที่ 4 บุคลากรทุกระดับ มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการ ฝึกอบรม และ
พัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็น
ร้อยละ 60.0
- ลำดับที่ 5 นโยบายของบริษัท ฯ เปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาต่อ มีโอกาสก้าว
หน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้ไม่ได้รับการศึกษาต่อ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับ
ความคิดเห็น เห็นด้วย และ ไม่แน่ใจ เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 40.6
- ลำดับที่ 6 การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนา ใน
แต่ละหลักสูตร มีความเหมาะสมกับความ จำเป็นของบริษัท ฯ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด
ในระดับความคิดเห็น เห็นด้วย คิดเป็นร้อยละ 44.8
- ลำดับที่ 7 แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ เป็นไปตามความ
ต้องการของบุคลากร โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด ในระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ คิดเป็น
ร้อยละ 43.9
- ลำดับที่ 8 ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ที่บริษัท ฯ เป็นผู้จัดดำเนินการ มี
โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มากกว่าผู้ไม่ได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา โดยมีผู้ตอบแบบสอบ
ถามมากที่สุด ในระดับความคิดเห็น ไม่แน่ใจ คิดเป็นร้อยละ 44.2

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญ ก้าวหน้า ของบริษัทฯ

ปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญ ก้าวหน้า ของบริษัทฯ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวนทั้งหมด
บริษัทมีความมั่นคง และมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของบุคคลภายนอก	161	45.4	355
การคัดเลือกพนักงานของบริษัทฯ	168	47.3	355
การให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการของบริษัทฯ	138	38.9	355
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ	252	71.0	355
การขยายตัว หรือลดลงของสถานะเศรษฐกิจ	79	22.3	355

จากตารางที่ 14 แสดงผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 355 คน โดยแต่ละคนสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ แสดงว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญ ก้าวหน้า ของบริษัทฯ มากที่สุด โดยมีผู้ตอบ 252 คน จาก 355 คน คิดเป็นร้อยละ 71.0 ส่วนปัจจัยที่เห็นว่าสำคัญน้อยที่สุดคือการขยายตัว หรือลดลงของสถานะเศรษฐกิจ มีผู้ตอบ 79 คน จาก 355 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการพัฒนาและฝึกอบรมของ บริษัทฯ ควรเน้นหนักในวิธีการ

การพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทฯ ควรเน้นหนักในวิธีการ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวนทั้งหมด
วิธีการศึกษางานไปพร้อมๆ กับปฏิบัติงาน	267	75.2	355
วิธีปฐมนิเทศ	59	16.6	355
วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปพลางก่อน	106	29.9	355
วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี	118	33.2	355
วิธีฝึกระยะสั้น	56	15.8	355
วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปปรับการศึกษา	149	42.0	355
วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม	120	33.8	355

จากตารางที่ 15 แสดงผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 355 คน โดยแต่ละคนสามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ แสดงว่า การพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทฯควรเน้นหนักในวิธีการศึกษางานไปพร้อมกับปฏิบัติงาน มากที่สุด โดยมีผู้ตอบ 267 คน จาก 355 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 ส่วนวิธีการที่มีผู้ตอบน้อยที่สุดคือวิธีปฐมนิเทศ มีผู้ตอบ 59 คน จาก 355 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนา และฝึกอบรมของบริษัทฯ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานในองค์กรอื่น

ท่านคิดว่าในปัจจุบันการพัฒนา และฝึกอบรมของบริษัทฯ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานในองค์กรอื่น	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	63	17.7
ไม่เห็นด้วย	292	82.3
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 16 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ไม่เห็นด้วย ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทฯ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานในองค์กรอื่น คิดเป็นร้อยละ 82.3

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนา และฝึกอบรมของบริษัทฯ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดว่าทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ท่านคิดว่าในปัจจุบันการพัฒนา และฝึกอบรมของบริษัทฯ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดว่าทำให้ตนเอง มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	275	77.5
ไม่เห็นด้วย	80	22.5
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 17 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วย ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัทฯ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดว่าทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 77.5

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนา และฝึกรวมของบริษัทฯ

ท่านคิดว่าในปัจจุบันการพัฒนา และฝึกรวมของบริษัท ฯ ในหัวข้อต่อไปนี้	จำนวน	ร้อยละ
1. มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ		
เห็นด้วย	264	74.4
ไม่เห็นด้วย	91	25.6
รวม	355	100.0
2. มีความทั่วถึงทุกระดับ		
เห็นด้วย	223	62.8
ไม่เห็นด้วย	132	37.2
รวม	355	100.0
3. มีความเป็นระบบ		
เห็นด้วย	215	60.6
ไม่เห็นด้วย	140	39.4
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 18 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วย ในเรื่อง การพัฒนาและฝึกรวมของบริษัท ฯ ที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 74.4 ที่มีความทั่วถึงทุกระดับ คิดเป็นร้อยละ 62.8 และมีความเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 60.6

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ

ท่านคิดว่าฝ่ายบริหารระดับสูง ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ในระดับใด	จำนวน	ร้อยละ
มาก	58	16.3
ปานกลาง	150	42.3
น้อย	62	17.5

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ท่านคิดว่าฝ่ายบริหารระดับสูง ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ในระดับใด	จำนวน	ร้อยละ
ไม่ให้ความสำคัญ	25	7.0
ไม่ทราบ	60	16.9
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 19 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ฯ ว่าผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ในระดับปานกลาง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.3

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นในเรื่อง การติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนา กระทำเพื่อ

ท่านคิดว่า การติดตาม และการประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนา กระทำเพื่อ	จำนวน	ร้อยละ
ดูการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา	130	36.6
เสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ฯ	26	7.3
วิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรม และพัฒนานั้น ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงต่อไป	145	40.8
กระทำไปเพื่อให้ครบขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	54	15.2
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 20 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น ในเรื่องการติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนา กระทำเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรม และพัฒนานั้น ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงต่อไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.8 น้อยที่สุด คือ เพื่อเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ฯ คิดเป็นร้อยละ 7.3

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นในเรื่องการติดตามและการประเมินผล หลังจากจบการฝึกอบรม

ท่านคิดว่าภายหลังที่ท่านผ่านการฝึกอบรม และพัฒนาแล้ว มีการติดตามและการประเมินผลหรือไม่	จำนวน	ร้อยละ
มี	184	51.8
ไม่มี	171	48.2
รวม	355	100.0
หากไม่มีการประเมินผลเพราะ		
1. ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ	22	12.9
2. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ	61	35.7
3. การติดตามและประเมินผลบางระดับต้องใช้เวลา	33	19.3
4. การติดตามและประเมินผลบางเรื่อง บางหลักสูตรทำได้ยาก	55	32.2
รวม	171	100.0

จากตารางที่ 21 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามตอบว่า มี การติดตามและประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 51.8 มากกว่าผู้ที่ตอบว่า ไม่มี เล็กน้อย โดยผู้ที่ตอบว่าไม่มีการติดตามและการประเมินให้ความคิดเห็นว่าเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.7 จากผู้ตอบ 171 คน

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นในเรื่องหน่วยงานที่ควรเป็นผู้ทำการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล ท่านคิดว่าใครเป็นผู้ทำหน้าที่นั้น	จำนวน	ร้อยละ
ฝ่ายบริหารงานบุคคล (กองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)	105	29.6
ผู้บังคับบัญชา	79	22.3
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	91	25.6
หน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา	80	22.5
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 22 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า ฝ่ายบริหารงานบุคคลควรเป็นหน่วยงานที่ทำการติดตามและประเมินผล มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.6

ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามความคิดเห็นในเรื่องปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ

ท่านคิดว่าปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ คือ	จำนวน	ร้อยละ
ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	110	31.0
ขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	36	10.1
ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและภายนอกบริษัทฯ	107	30.1
บุคลากรภายในบริษัทฯ ขาดความสนใจในกาพัฒนา	102	28.7
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 23 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.0

ส่วนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 : พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง

ตารางที่ 24 แสดงผลการทดสอบระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง

	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	t	Sig.
วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	355	3.688	0.478	7.804	0.000
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	355	3.652	0.544	5.631	0.000

จากตารางที่ 24 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานบริษัทวิทยุการบิน มีระดับความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 2 : พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

2.1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

ตารางที่ 25 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	t	Sig.
ชาย	203	3.698	0.462	0.453	0.651
หญิง	152	3.675	0.501		
รวม	355	3.688	0.478		

จากตารางที่ 25 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 26 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	F	Sig.
21 – 30 ปี	108	3.767	0.476	2.733	0.066
31 – 40 ปี	207	3.668	0.490		
41 ปีขึ้นไป	40	3.579	0.396		
รวม	355	3.688	0.478		

จากตารางที่ 26 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 27 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพสมรส ของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพสมรส	จำนวน(คน)	Mean	Sd.	t	Sig.
โสด	170	3.717	0.506	1.083	0.280
สมรส และ หย่าร้าง แยกกันอยู่ หม้าย	185	3.662	0.451		
รวม	355	3.688	0.478		

จากตารางที่ 27 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 28 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	t	Sig.
ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า	245	3.630	0.436	-3.179	0.002
ปริญญาโท ขึ้นไป	110	3.817	0.542		
รวม	355	3.688	0.478		

จากตารางที่ 28 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างๆ แตกต่างกัน

ตารางที่ 29 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	F	Sig.
20,000 บาท หรือต่ำกว่า	73	3.800	0.503	6.038	0.003
20,001 – 30,000 บาท	84	3.772	0.436		
30,001 บาทขึ้นไป	198	3.611	0.475		
รวม	355	3.688	0.478		

จากตารางที่ 29 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนต่างๆ แตกต่างกัน

ตารางที่ 30 แสดงการทดสอบหาความแตกต่างของรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Scheffe

รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน		Sig.
20,000 บาท หรือต่ำกว่า	30,001 บาทขึ้นไป	0.014
20,001 – 30,000 บาท	30,001 บาทขึ้นไป	0.033

จากตารางที่ 30 เป็นการแสดงผลการทดสอบหาความแตกต่างของรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือระดับรายได้ต่อเดือน 20,000 บาทหรือต่ำกว่า แตกต่างกับ ระดับรายได้ 30,001 บาทขึ้นไป และระดับรายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท แตกต่างกับ ระดับรายได้ 30,001 บาทขึ้นไป ในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 31 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงาน ในบริษัท ของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงานในบริษัท	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	78	3.775	0.482	1.893	0.130
5 – 10 ปี	110	3.717	0.508		
11 – 15 ปี	124	3.636	0.447		
16 ปี ขึ้นไป	43	3.608	0.467		
รวม	355	3.688	0.478		

จากตารางที่ 31 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานในบริษัทต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 32 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาศูนย์พยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามกลุ่มงาน
ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงาน	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	F	Sig.
กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มช่วยบริหาร	60	3.655	0.449	2.097	0.100
กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ	98	3.601	0.469		
กลุ่มงานด้านวิศวกรรม	122	3.731	0.480		
กลุ่มงานอำนวยความสะดวก (ธุรการ) และ กลุ่มงานช่างเทคนิคและบริการทั่วไป	75	3.760	0.501		
รวม	355	3.688	0.478		

จากตารางที่ 32 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับ
ความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาศูนย์พยาบาลวิชาชีพของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีกลุ่มงานต่างๆ
ไม่แตกต่างกัน

2.2 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศูนย์ แตกต่างกัน

ตารางที่ 33 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาศูนย์พยาบาลวิชาชีพ จำแนกตามเพศ ของ
ผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	t	Sig.
ชาย	203	3.639	0.523	-0.557	0.578
หญิง	152	3.671	0.571		
รวม	355	3.652	0.544		

จากตารางที่ 33 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับ
ความคิดเห็นในการพัฒนาศูนย์พยาบาลวิชาชีพของผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิง
ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 34 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	F	Sig.
21 – 30 ปี	108	3.751	0.563	3.692	0.026
31 – 40 ปี	207	3.632	0.529		
41 ปีขึ้นไป	40	3.494	0.530		
รวม	355	3.652	0.544		

จากตารางที่ 34 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่าง ๆ แตกต่างกัน

ตารางที่ 35 แสดงการทดสอบหาความแตกต่างของอายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Scheffe

อายุที่แตกต่างกัน		Sig.
21 – 30 ปี	41 ปีขึ้นไป	0.037

จากตารางที่ 35 เป็นการแสดงการทดสอบหาความแตกต่างของอายุของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือช่วงอายุ 21 – 30 ปี แตกต่างกับ อายุ 41 ปีขึ้นไป ในความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 36 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสถานภาพสมรส ของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพสมรส	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	t	Sig.
โสด	170	3.711	0.522	1.954	0.052
สมรส และหย่าร้าง แยกกันอยู่ หม้าย	185	3.599	0.558		
รวม	355	3.652	0.544		

จากตารางที่ 36 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 37 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	t	Sig.
ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า	245	3.620	0.521	-1.590	0.113
ปริญญาโท ขึ้นไป	110	3.724	0.586		
รวม	355	3.652	0.544		

จากตารางที่ 37 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่างๆ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 38 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	F	Sig.
20,000 บาทหรือต่ำกว่า	73	3.873	0.603	9.304	0.000
20,001 – 30,000 บาท	84	3.676	0.468		
30,001 บาทขึ้นไป	198	3.561	0.529		
รวม	355	3.652	0.544		

จากตารางที่ 38 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนต่างๆ แตกต่างกัน

ตารางที่ 39 แสดงการทดสอบหาความแตกต่างของรายได้ต่อเดือน ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Scheffe

รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน		Sig.
20,000 บาท หรือต่ำกว่า	30,001 บาทขึ้นไป	0.000

จากตารางที่ 39 เป็นการแสดงการทดสอบหาความแตกต่างของรายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือระดับรายได้ 20,000 บาท หรือต่ำกว่า แตกต่างกับ ระดับรายได้ 30,001 บาทขึ้นไป ในความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 40 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามอายุงานในบริษัท ของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุงานในบริษัท	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	78	3.843	0.556	5.967	0.001
5 - 10 ปี	110	3.683	0.481		
11 - 15 ปี	124	3.561	0.535		
16 ปีขึ้นไป	43	3.491	0.602		
รวม	355	3.652	0.544		

จากตารางที่ 40 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานในบริษัทต่างๆ แตกต่างกัน

ตารางที่ 41 แสดงการทดสอบหาความแตกต่างของอายุงานในบริษัท ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธี Scheffe

อายุงานในบริษัทที่แตกต่างกัน		Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	11 – 15 ปี	0.004
ต่ำกว่า 5 ปี	16 ปีขึ้นไป	0.008

จากตารางที่ 41 เป็นการแสดงการทดสอบหาความแตกต่างของอายุงานในบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- อายุงานต่ำกว่า 5 ปี แตกต่างกับ อายุงาน 11 – 15 ปี ในความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- อายุงานต่ำกว่า 5 ปี แตกต่างกับ อายุงาน 16 ปีขึ้นไป ในความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 42 แสดงการทดสอบความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามกลุ่มงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงาน	จำนวน (คน)	Mean	Sd.	F	Sig.
กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มช่วยบริหาร	60	3.708	0.465	11.561	0.000
กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ	98	3.398	0.591		
กลุ่มงานด้านวิศวกรรม	122	3.722	0.469		
กลุ่มงานอำนวยความสะดวก (ธุรการ) และกลุ่มงานช่างเทคนิค และบริการทั่วไป	75	3.827	0.545		
รวม	355	3.652	0.544		

จากตารางที่ 42 เป็นการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ระดับความคิดเห็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีกลุ่มงานต่างๆ แตกต่างกัน

ตารางที่ 43 แสดงการทดสอบหาความแตกต่างของกลุ่มงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธี Scheffe

กลุ่มงานที่แตกต่างกัน		Sig.
กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มช่วยบริหาร	กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ	0.005
กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ	กลุ่มงานด้านวิศวกรรม	0.000
กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ	กลุ่มงานอำนวยการ (ธุรการ)และ กลุ่มงานช่างเทคนิคและบริการทั่วไป	0.000

จากตารางที่ 43 เป็นการแสดงการทดสอบหาความแตกต่างของกลุ่มงานของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มช่วยบริหารแตกต่างกับ กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ ในความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ แตกต่างกับ กลุ่มงานด้านวิศวกรรม ในความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ แตกต่างกับ กลุ่มงานอำนวยการ (ธุรการ)และกลุ่มงานช่างเทคนิคและบริการทั่วไป ในความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” เป็นการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เฉพาะในส่วนกลาง และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) จากที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 355 คน โดย

- ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Radom Sampling) จำแนกตามกลุ่มปฏิบัติงาน

- ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยวิธี Convenience Sampling ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นไปประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล คือ

- การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย เพื่ออธิบายลักษณะส่วนบุคคล วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การประเมินผล ปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

- ส่วนการทดสอบสมมติฐานนั้น ใช้การหาค่าความแตกต่าง โดยการทดสอบค่า t - Test และ F - Test เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ตามสมมติฐาน

สรุปผลการวิจัย

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีจำนวน 355 คน คือ พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งมี ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 355 คน แยกเป็นเพศชาย 203 คน คิดเป็นร้อยละ 57.2 เพศหญิง 152 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.3 รองลงมามีอายุระหว่าง 21 - 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.4 มีสถานภาพสมรส และโสด ในอัตราใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 50.4 และ 47.9 ตามลำดับ การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิด

เป็นร้อยละ 62.8 รองลงมาคือระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 31 มีรายได้ประจำต่อเดือน 30,001.- บาทขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.8 มีอายุการทำงานในบริษัท 11 - 15 ปี และ 5 - 10 ปี ในอัตราใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 34.9 และร้อยละ 31.0 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อยู่ในระดับ “เห็นด้วย” โดยมีระดับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น 3.652

ส่วนที่ 2 ข้อมูลวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในเรื่องวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท อยู่ในระดับ “เห็นด้วย” โดยมีระดับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็น 3.668

แต่เมื่อแยกรายละเอียดในแต่ละประเด็น โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ย พบว่า

- ลำดับที่ 1 กลุ่มตัวอย่างคิดว่าวิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.918) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.0 รองลงมาคือ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” คิดเป็นร้อยละ 19.2

- ลำดับที่ 2 กลุ่มตัวอย่างคิดว่าวิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.907) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.3 รองลงมาคือ “ไม่แน่ใจ” คิดเป็นร้อยละ 16.6

- ลำดับที่ 3 กลุ่มตัวอย่างคิดว่าวิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติมเป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.772) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.2 รองลงมาคือ “ไม่แน่ใจ” คิดเป็นร้อยละ 23.4

- ลำดับที่ 4 กลุ่มตัวอย่างคิดว่าวิธีปฐมนิเทศ เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.738) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ “ไม่แน่ใจ” คิดเป็นร้อยละ 26.5

- ลำดับที่ 5 กลุ่มตัวอย่างคิดว่าวิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปพลางก่อน เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็น ของบริษัท ฯ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.687) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาคือ “ไม่แน่ใจ” คิดเป็นร้อยละ 26.5

- ลำดับที่ 6 กลุ่มตัวอย่างคิดว่าวิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอก เวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับ การศึกษา เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับ ความจำเป็นของบริษัท ฯ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.628) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.9 รองลงมาคือ “ไม่แน่ใจ” คิดเป็นร้อยละ 22.3

- ลำดับที่ 7 กลุ่มตัวอย่างคิดว่าวิธีฝึกกระยะสั้น เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับ ความจำเป็นของบริษัท ฯ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่แน่ใจ” (ค่าเฉลี่ย 3.166) โดยตอบว่า “ไม่แน่ใจ” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.7 รองลงมาคือ “เห็นด้วย” คิดเป็นร้อยละ 31.5

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล ปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ พบว่า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อแยกรายละเอียดในแต่ละประเด็น เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยพบว่า

- ลำดับที่ 1 บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กร ที่ให้ความสำคัญ ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 4.082) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.9 รองลงมา คือ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” คิดเป็นร้อยละ 23.4

- ลำดับที่ 2 บริษัท ฯ ให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเอง และทุนของบริษัท ฯ ทั้งในและต่างประเทศ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 4.051) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.2 รองลงมาคือ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” คิดเป็นร้อยละ 25.1

- ลำดับที่ 3 แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ช่วยให้บริษัท ฯ มีความเจริญก้าวหน้า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.955) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมาคือ “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” คิดเป็นร้อยละ 19.4

- ลำดับที่ 4 บุคลากรทุกระดับ มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการ ฝึกอบรม และพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่แน่ใจ” (ค่าเฉลี่ย 3.490) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมาคือ “ไม่แน่ใจ” คิดเป็นร้อยละ 29.6

- ลำดับที่ 5 นโยบายของบริษัท ฯ เปิดโอกาสให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาต่อ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้ไม่ได้รับการศึกษาต่อ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่แน่ใจ” (ค่าเฉลี่ย 3.468) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” และ “ไม่แน่ใจ” เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 40.6

- ลำดับที่ 6 การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนา ในแต่ละหลักสูตร มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของบริษัท ฯ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่แน่ใจ” (ค่าเฉลี่ย 3.459) โดยตอบว่า “เห็นด้วย” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.8 รองลงมาคือ “ไม่แน่ใจ” คิดเป็นร้อยละ 37.5

- ลำดับที่ 7 แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ เป็นไปตามความต้องการของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่แน่ใจ” (ค่าเฉลี่ย 3.369) โดยตอบว่า “ไม่แน่ใจ” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.9 รองลงมาคือ “เห็นด้วย” คิดเป็นร้อยละ 41.4

- ลำดับที่ 8 ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ที่บริษัท ฯ เป็นผู้จัดดำเนินการ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มากกว่าผู้ไม่ได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ “ไม่แน่ใจ” (ค่าเฉลี่ย 3.346) โดยตอบว่า “ไม่แน่ใจ” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.2 รองลงมาคือ “เห็นด้วย” คิดเป็นร้อยละ 33.8

ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผล ปัญหา อุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ พบว่า

- กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดว่าปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญก้าวหน้าของบริษัท ฯ มากที่สุด โดยมีผู้ตอบ 252 คน จาก 355 คน คิดเป็นร้อยละ 71.0 ส่วนปัจจัยที่เห็นว่าสำคัญน้อยที่สุด คือ การขยายตัว หรือลดลงของสถานะเศรษฐกิจ มีผู้ตอบ 79 คน จาก 355 คน คิดเป็นร้อยละ 22.3

- กลุ่มตัวอย่าง มีความคิดว่าการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ ควรเน้นหนักในวิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน มากที่สุด โดยมีผู้ตอบ 267 คน จาก 355 คน คิดเป็นร้อยละ 75.2 ส่วนวิธีการที่มีผู้ตอบน้อยที่สุด คือวิธีปฐมนิเทศ มีผู้ตอบ 59 คน จาก 355 คน คิดเป็นร้อยละ 16.6

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ “ไม่เห็นด้วย” ในเรื่องที่ว่า การพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานในองค์กรอื่น คิดเป็นร้อยละ 82.3

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ “เห็นด้วย” ในเรื่องที่ว่า การพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดว่า ทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 77.5

- กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ “เห็นด้วย” ในเรื่องที่ว่า การพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ ที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 74.4 และมีความทั่วถึงทุกระดับ คิดเป็นร้อยละ 62.8 และมีความเป็นระบบ คิดเป็นร้อยละ 60.6

- กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการประเมินผลในระดับ “ปานกลาง” มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.3 โดยคิดว่า “ไม่ให้ความสำคัญ” น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.0

- กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในเรื่องการติดตาม และการประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนา กระทบไปเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรม และพัฒนานั้น ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงต่อไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.8 น้อยที่สุด คือ เพื่อเสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ฯ คิดเป็นร้อยละ 7.3

- กลุ่มตัวอย่าง มีการติดตามและประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 51.8 มากกว่าผู้ที่ตอบว่า ไม่มี เล็กน้อย โดยผู้ที่ตอบว่าไม่มีการติดตามและการประเมินให้ความสำคัญเห็นว่า เป็นเพราะ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.7

- กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ฝ่ายบริหารงานบุคคล (กองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ควรเป็นหน่วยงานที่ทำการติดตามและประเมินผล มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.6 รองลงมาคือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คิดเป็นร้อยละ 25.6

- กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ปัญหาในเรื่องการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.0 รองลงมาคือ การขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งใน และภายนอกบริษัท ฯ คิดเป็นร้อยละ 30.1

2) การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการศึกษาไว้ 3 สมมติฐาน และทำการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สถิติ t-test และ F-test วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง ผลการทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

สมมติฐานที่ 1 : พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง

จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าพนักงานบริษัทวิทยุการบิน มีระดับความคิดเห็นในวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง

สมมติฐานที่ 2 : พนักงานที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

2.1 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงานในบริษัท และกลุ่มงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในเรื่องวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “ไม่แตกต่างกัน” (ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน) สรุปได้ว่า เพศ อายุ สถานภาพการสมรส อายุงานในบริษัท ฯ และกลุ่มงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีความสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตาม ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในเรื่องวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “แตกต่างกัน” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe พบว่า

- กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ “ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า” มีความคิดเห็นในเรื่องวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ “ปริญญาโทขึ้นไป”

- กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน “20,000.-บาท หรือต่ำกว่า” มีความคิดเห็นในเรื่องวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ “30,000.-บาทขึ้นไป”

- กลุ่มที่มีรายได้ 20,001 – 30,000.-บาท มีความคิดเห็นในเรื่องวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ 30,001.-บาท ขึ้นไป

2.2 พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน

จากการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “ไม่แตกต่างกัน” (ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน) สรุปได้ว่า เพศ สถานภาพการสมรส และระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ รายได้ต่อเดือน อายุงานในบริษัท ฯ และ กลุ่มงานที่ปฏิบัติหน้าที่ ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ “แตกต่างกัน” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า รายได้ต่อเดือน อายุงานในบริษัท ฯ และกลุ่มงานที่ปฏิบัติหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธี Scheffe พบว่า

- กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ “21 – 30 ปี” มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ “41 ปี ขึ้นไป”
- กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ต่อเดือน “20,000.-บาท หรือต่ำกว่า” มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาระดับ “30,001.-บาท ขึ้นไป”
- กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในบริษัท “ต่ำกว่า 5 ปี” มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานในบริษัท “11 - 15 ปี” และ 16 ปี ขึ้นไป”
- กลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติงานอยู่ใน “กลุ่มบริหาร และกลุ่มช่วยบริหาร” มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างที่มีการปฏิบัติงานอยู่ใน “กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ” และ “กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ” มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกับกลุ่มที่มีการปฏิบัติงานอยู่ใน “กลุ่มงานด้านวิศวกรรม” และ “กลุ่มงานอำนวยการ (ธุรการ)” และ “กลุ่มงานช่างเทคนิค และบริการทั่วไป”

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างมีความ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.668) ว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่บริษัท ฯ นำมาใช้ปฏิบัติกับบุคลากรในองค์กร เป็นวิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท และยังเห็นว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุด 3 อันดับแรก คือ

- 1.1 “วิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน” (ค่าเฉลี่ย 3.918)
- 1.2 “วิธีการฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี” (ค่าเฉลี่ย 3.907)
- 1.3 “วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาเพิ่มเติม” (ค่าเฉลี่ย 3.772)

2. กลุ่มตัวอย่างมีความ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.652) ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ โดยมีความเห็นใน 3 อันดับแรก ดังนี้

2.1 มีความ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 4.082) ที่ว่า “บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กร ที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์”

2.2 มีความ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 4.051) ที่ว่า “บริษัท ฯ ให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเอง และทุนของบริษัท ฯ ทั้งในและต่างประเทศ”

2.3 มีความ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.995) ที่ว่า “แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ช่วยให้บริษัท ฯ มีความเจริญก้าวหน้า”

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังมีความเห็นว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญก้าวหน้าของบริษัท ฯ” มากที่สุด

3. กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น ในเรื่องปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ในระดับ “ปานกลาง” และกระทำไปเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรม และพัฒนานั้น ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงต่อไป และดูการเปลี่ยนแปลง และสามารถในการทำงานของพนักงาน ภายหลังจากได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา

กลุ่มตัวอย่าง คิดว่ามีการติดตามและประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม มากกว่าไม่มีการติดตาม ฯ เพียงเล็กน้อย โดยผู้ที่ตอบว่าไม่มีการติดตามและการประเมินผล ให้ความคิดเห็นว่า “เป็นเพราะเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ” ทั้งนี้เห็นว่า “ฝ่ายบริหารงานบุคคล (กองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)” ควรเป็นหน่วยงานที่ทำการติดตามและประเมินผล

และปัญหาในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและภายนอกบริษัท ฯ

อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ประชากรที่ทำการศึกษา คือ พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เฉพาะในส่วนกลาง โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาออกเป็นแต่ละลักษณะกลุ่มการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุระหว่าง 21 - 40 ปี มีสถานภาพโสดและสมรส ระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประมาณ 20,000.-บาท ขึ้นไป มีอายุงานเฉลี่ยไม่เกิน 15 ปี และปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มสายวิชาชีพ คือกลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ และกลุ่มงานด้านวิศวกรรม

จากลักษณะส่วนบุคคลที่พบจะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไปแต่ละบุคคล แต่ละลักษณะ ยังผลต่อความคิดเห็นในแต่ละเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ย่อมเกิดความแตกต่างกันไปด้วย ทั้งนี้อาจเกิดขึ้นจากสภาวะทางกายภาพ และสิ่งแวดล้อมของบุคคลนั้น ๆ อันจะส่งผลให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป แต่ถ้าพิจารณาให้ดีจะพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่อยู่ในวัยทำงาน มีการศึกษา ดังนั้น เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาคำรู้ความสามารถ ทักษะ และสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างถูกต้อง คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิตา สิทธากุล (2542 : 90) ซึ่งกล่าวว่า ในด้านบุคลากรผู้เข้ารับการอบรม หากไม่ให้ความสนใจต่อกิจกรรมการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมก็จักไม่ประสบความสำเร็จในการนำความรู้ไปปฏิบัติงานต่อไปได้ และยังเห็นว่านโยบายการพัฒนาบุคคลที่ไม่ชัดเจน ก็มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของโครงการ

2. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษา ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ในระดับที่ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.668) โดย 3 ลำดับแรก กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า

2.1 ลำดับที่ 1 “วิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน” เป็นวิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ (ค่าเฉลี่ย 3.918)

2.2 ลำดับที่ 2 “วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี” เป็นวิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ (ค่าเฉลี่ย 3.907)

2.3 ลำดับที่ 3 “วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม” เป็นวิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ (ค่าเฉลี่ย 3.772)

ทั้งนี้ ถ้าพิจารณาจากหลักสูตรและกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาของบริษัท ฯ จะพบว่ามีการใช้กิจกรรมการพัฒนาหลายอย่างประกอบกัน สำหรับพนักงานทุกลำดับตำแหน่งในแต่ละสายอาชีพจะเลือกเข้ารับการอบรม/พัฒนา เน้นการใฝ่รู้พัฒนาตนเอง มีการประเมินความรู้ ความสามารถ (อันเป็นผลจากการพัฒนา) เป็นข้อมูลสำหรับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยทั้งนี้ผลการศึกษาที่พบว่า “วิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน” กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญมากเป็นอันดับแรก อาจเกิดจากการที่แต่ละบุคคลที่มุ่งจะเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ของการทำงานในสายงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ คณีย์ เทียนพูน ที่กล่าวว่า “การฝึกในขณะที่ปฏิบัติงาน (On - the job Training : OJT) ปกติมักจะเรียกกันว่า OJT เป็นลักษณะการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่ง ที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติงาน โดยที่กำหนดขอบเขตเนื้อหา และระยะเวลาที่จะฝึกเพื่อเรียนรู้งาน”

ทั้ง 3 ลำดับ แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทางบริษัท ฯ มีทั้งหลักสูตรและกิจกรรมในการพัฒนา โดยใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงการให้การสนับสนุนของบริษัท ฯ ที่จัดให้มีทุนการศึกษา และเปิดโอกาสให้พนักงานลาศึกษาต่อ ทั้งแบบเต็มเวลา และใช้เวลาบางส่วนในการไปศึกษาต่อ

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผล ปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ

3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษา ที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ในระดับที่ “เห็นด้วย” (ค่าเฉลี่ย 3.652) โดย 3 ลำดับแรก กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า

3.1.1 ลำดับที่ 1 “บริษัท ฯ เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญ ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (ค่าเฉลี่ย 4.082)

3.1.2 ลำดับที่ 2 “บริษัท ฯ ให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการศึกษาดูด้วยทุนของตนเอง และทุนของบริษัท ฯ ทั้งในและต่างประเทศ (ค่าเฉลี่ย 4.051)

3.1.3 ลำดับที่ 3 “แนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ช่วยให้ บริษัท ฯ มีความเจริญก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 3.955)

ทั้ง 3 ลำดับ เป็นการแสดงให้เห็นว่าบุคลากรของบริษัท ฯ เข้าใจถึงแนวนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ฯ เป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร ที่กำหนดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเด่นชัด มีการกำหนดเป้าหมาย มีหลักสูตรและกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน และทั่วถึงทุกระดับชั้นของพนักงาน รวมไปถึงมีการปรับปรุงระบบการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และตัวบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์การพัฒนาองค์กรของบริษัท ฯ ที่ว่า “พัฒนาองค์กรเพื่อให้อำนาจบริษัท ฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้อำนาจบริษัท ฯ มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความคล่องตัว และความเป็นสากล ซึ่งสามารถส่งเสริมให้อำนาจบริษัท ฯ เป็นองค์กรชั้นนำในเวทีระดับโลกได้”

3.2 การประเมินผล ปัญหา และอุปสรรค ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า

3.2.1 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญก้าวหน้าของบริษัท ฯ มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ฯ และมีความคิดว่าการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ ควรเน้นหนักในวิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นที่ว่า “วิธีการ

ศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน” เป็นวิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุด กับความจำเป็นของ บริษัท ฯ

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ “ไม่เห็นด้วย” ในเรื่องที่ว่า การพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานในองค์กรอื่น แต่ “เห็นด้วย” ในเรื่องที่ว่า การพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดว่า ทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และในเรื่องที่ว่าการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ ที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ มีความทั่วถึงทุกระดับ และมีความเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ พิจารณาได้จากการจัดให้มีการหลักสูตร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับพนักงานทุกตำแหน่งในแต่ละสายอาชีพจะเลือกเข้ารับการอบรม/พัฒนา มีการประเมินความรู้ ความสามารถ (อันเป็นผลจากการพัฒนา) และมีโอกาสที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ประกอบกับถ้าพิจารณาจากตัวองค์กรที่มีความมั่นคง มีสวัสดิการ และมีผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานในอัตราที่ค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ จึงทำให้พนักงานไม่คิดที่จะลาออกไปทำงานในองค์กรอื่น ๆ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ร.ท.สัมพันธ์ชัย ลิขธรรมย์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด และพบว่า การพัฒนาพัฒนาของบริษัท ฯ เป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของบริษัท ฯ และไม่ใช่สาเหตุที่ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานเพิ่มขึ้น แต่ทำให้เกิดผู้บริหารมีอาชีพ

3.2.2 ในเรื่องการประเมินผล ปัญหา และอุปสรรค พบว่า

- กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ในระดับ “ปานกลาง” และกระทำไปเพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรมและพัฒนา นั้น ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงต่อไป และดูการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานของพนักงาน ภายหลังได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา

- กลุ่มตัวอย่าง มีการติดตามและประเมินผลภายหลังการฝึกอบรมมากกว่าผู้ที่ตอบว่าไม่มีการติดตาม ฯ เล็กน้อย โดยผู้ที่ตอบว่าไม่มีการติดตามและการประเมินผล ให้ความคิดเห็นว่า เป็นเพราะเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ ทั้งนี้เห็นว่าฝ่ายบริหารงานบุคคล (กองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) ควรเป็นหน่วยงานที่ทำการติดตาม และประเมินผล

- ปัญหาในเรื่องการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ เป็นปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ และการขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและภายนอกบริษัท ฯ

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ยังขาดความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงเท่าที่ควร และอาจทำไม่เต็มที่นัก และเมื่อพิจารณาจากเหตุผลที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่า เพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานของพนักงาน ภายหลังได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว อาจเป็นสาเหตุให้พนักงานส่วนหนึ่งตอบคำถามว่าไม่มี เพราะการติดตามดูการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานภายหลังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมแล้วนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมสังกัดอยู่ ทำให้ยากแก่การติดตามและประเมินผล ซึ่งอาจทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมไม่ทราบว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2525) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดกำลังคน อีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังจากผู้บริหาร และงานวิจัยของ ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม (2537) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มีปัญหาและอุปสรรคในระดับที่ไม่รุนแรง ที่สำคัญก็คือ การขาดการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทางการจัดการ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมากพอสมควร ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานก็มีความปรารถนาที่จะได้รับการพัฒนา และฝึกอบรมมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงเห็นสมควรให้

1. จากการที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า “วิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน” เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เหมาะสมและดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดว่าวิธีการดังกล่าวเป็นสิ่งที่สามารถทำให้ตนเองมีความรู้ เกิดความเข้าใจ รวมทั้งสร้างความชำนาญให้เกิดขึ้นกับตนเอง

ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท จึงควรใช้นาวิธีดังกล่าวมาใช้ใน

การฝึกอบรมบุคลากรภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. จากการที่กลุ่มตัวอย่างมีความ “เห็นด้วย” ว่า “บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กร ที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” และคิดว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญก้าวหน้าของบริษัท ฯ” มากที่สุด แต่ในขณะที่เดียวกันปัญหา และอุปสรรค ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัท ฯ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า “การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” และ “การขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งใน และภายนอกบริษัท ฯ” รวมทั้งในเรื่องการที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญในการติดตามและประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรของตนเอง

ดังนั้น จึงเห็นควรให้จำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีจำนวนเพียงพอ พร้อมทั้งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ และมีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถ้ายังขาดแคลนอยู่ ก็ต้องอบรมผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนา และ ฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้อย่างจริงจัง

และผู้บริหารระดับสูง ต้องแสดงให้เห็นพนักงานส่วนใหญ่เห็นและเกิดเชื่อมั่น ว่ายินดีให้การสนับสนุน และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ อย่างเต็มที่ เพื่อจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย หลักการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และให้มีทัศนคติที่มีต่องาน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือจากบุคลากรในทุกฝ่ายและทุกระดับ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษา ทำให้ได้ทราบข้อเท็จจริงหลายประการ ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฯ เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางให้แก่บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะได้นำไปพิจารณาปรับปรุง และส่งเสริมให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ และสอดคล้องกับข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น ผู้ทำการวิจัยจึงใคร่ขอเสนอแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

1. ควรให้มีการศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งปัจจัยทางด้านส่วนตัว เศรษฐกิจ และสังคม

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ควรจะทำการศึกษากับผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ตามต่างจังหวัดด้วย เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งอาจได้ผลที่แตกต่างจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

DPUC

บรรณานุกรม

ทน จตุพรจรัส. “บทบาทของ HRD ต่อการพัฒนาบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
 ผู้องค์กรเรียนรู้” โครงการ Global Competence Project : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด, 2542

วิทยานิพนธ์

ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2537
 สุรัตน์ ญาณไพศาล. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2542
 อรพินทร์ กุลประภา. การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพ
 महानคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532

INTERNET

dntdanai@yahoo.com, <http://www.dntnet.com>)

Aerothai.com

ภาษาอังกฤษ

Books

Alpandar, Guvene G. **Human Resources Management Planning**. New York : AMA COM, 1982.

Mondy, R. Wayne and Robert M. III. Noe, **Human Resource Management 4th ed.** Boston : Allyn
 and Bacon, 1990.

Yamane, Taro . **Statistic, An Introductory Analysis, Third Edition**. Aoyama Gakuin University,
 Tokyo, 1973.

กรม
การ
การ
การ

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการสอบถามเรื่อง "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด " แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การประเมินผล ปัญหา และอุปสรรค

2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ จะนำไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด " ของการศึกษาในระดับปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการองค์การ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

คำตอบของท่านถือว่าเป็นคำตอบที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัย ใคร่ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

นักศึกษาปริญญาโท

คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการองค์การ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

แบบสอบถาม

01	03
----	----

No.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง () หน้าคำตอบที่ต้องการเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
------------------------------	-------------------------------
2. อายุ _____ ปี
3. สถานภาพการสมรส

<input type="checkbox"/> โสด	<input type="checkbox"/> สมรส	<input type="checkbox"/> หย่าร้าง, แยกกันอยู่, ม่าย
------------------------------	-------------------------------	---
4. ระดับการศึกษา

<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษา, ปวช. หรือต่ำกว่า	<input type="checkbox"/> อนุปริญญา
<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท ขึ้นไป
5. อัตรารายได้ต่อเดือนของท่าน

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 10,000.-บาท	<input type="checkbox"/> 10,001 - 20,000.-บาท
<input type="checkbox"/> 20,001 - 30,000.-บาท	<input type="checkbox"/> 30,001.-บาทขึ้นไป
6. อายุงานของท่าน ในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี	<input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี
<input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี	<input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี
<input type="checkbox"/> 20 ปี ขึ้นไป	
7. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มงาน

<input type="checkbox"/> กลุ่มผู้บริหาร
<input type="checkbox"/> กลุ่มช่วยบริหาร
<input type="checkbox"/> กลุ่มงานปฏิบัติการจราจรทางอากาศ
<input type="checkbox"/> กลุ่มงานด้านวิศวกรรม
<input type="checkbox"/> กลุ่มงานอำนวยความสะดวก (ธุรการ)
<input type="checkbox"/> กลุ่มงานช่างเทคนิค และบริการทั่วไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง : ให้ท่านพิจารณาแต่ละหัวข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน โดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความคิดเห็น

ท่านมีความคิดเห็นต่อวิธีการฝึกอบรม และพัฒนา ดังต่อไปนี้ อย่างไร

ความคิดเห็น	ระดับความเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1. ท่านคิดว่าวิธีการศึกษางาน ไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ					
2. ท่านคิดว่าวิธีปฐมนิเทศ เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ					
3. ท่านคิดว่าวิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปพลางก่อน เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ					
4. ท่านคิดว่าวิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ					
5. ท่านคิดว่าวิธีฝึกกระยะสั้น เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ					
6. ท่านคิดว่าวิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ					
7. ท่านคิดว่าวิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม เป็นวิธีการที่เหมาะสม และดีที่สุด กับความจำเป็นของบริษัท ฯ					

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนา การประเมินผล ปัญหา อุปสรรค ของการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง : ให้ท่านพิจารณาแต่ละหัวข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน
โดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความคิดเห็น

ความคิดเห็น	ระดับความเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1. บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด เป็นองค์กร ที่ให้ความสำคัญ ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
2. แผนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ ช่วยให้บริษัท ฯ มีความเจริญก้าวหน้า					
3. แผนนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ เป็นไปตามความต้องการของบุคลากร					
4. นโยบายของบริษัท ฯ เปิด โอกาสให้ผู้ที่ได้รับการศึกษา ต่อ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากกว่าผู้ไม่ได้รับ การศึกษาต่อ					
5. ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ที่บริษัท ฯ เป็นผู้จัด ดำเนินการ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มากกว่า ผู้ไม่ได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา					
6. บุคลากรทุกระดับ มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการ ฝึกอบรม และพัฒนา อย่างเท่าเทียมกัน					
7. การคัดเลือกบุคลากรในระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนา ในแต่ละหลักสูตร มีความเหมาะสมกับความ จำเป็นของบริษัท ฯ					
8. บริษัท ฯ ให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้มีการศึกษา ต่อด้วยทุนของตนเอง และทุนของบริษัท ฯ ทั้งในและ ต่างประเทศ					

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง () หน้าคำตอบที่ต้องการเพียงคำตอบเดียว

1. ในปัจจุบัน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กำลังมีการปรับปรุง พัฒนาองค์กรในหลาย ๆ ด้าน ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญก้าวหน้าของบริษัท ฯ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - () บริษัทมีความมั่นคง และมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของบุคคลภายนอก
 - () การคัดเลือกพนักงานของบริษัท ฯ
 - () การให้ค่าตอบแทน และสวัสดิการของบริษัท ฯ
 - () การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ
 - () การขยายตัว หรือลดลงของสถานะเศรษฐกิจ
2. ท่านคิดว่าในปัจจุบันการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ ควรเน้นหนักในวิธีการใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - () วิชาชีพทำงานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน (On - the - job - Study)
 - () วิชาปฐมนิเทศ (Vestibule - Training and Orientation)
 - () วิชาทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training)
 - () วิชาฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคฤดูร้อน (Internship - Training)
 - () วิชาฝึกกระยะสั้น (Learner - Training)
 - () วิชาให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Course)
 - () วิชาให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)
3. ท่านคิดว่าในปัจจุบันการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานลาออกไปทำงานในองค์กรอื่น
 - () เห็นด้วย
 - () ไม่เห็นด้วย
4. ท่านคิดว่าในปัจจุบันการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดว่าทำให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
 - () เห็นด้วย
 - () ไม่เห็นด้วย
5. ท่านคิดว่าในปัจจุบันการพัฒนาและฝึกอบรมของบริษัท ฯ ในหัวข้อต่อไปนี้
 - 5.1 มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
 - () เห็นด้วย
 - () ไม่เห็นด้วย
 - 5.2 มีความทั่วถึงทุกระดับ
 - () เห็นด้วย
 - () ไม่เห็นด้วย

5.3 มีความเป็นระบบ

() เห็นด้วย () ไม่เห็นด้วย

6. ท่านคิดว่าฝ่ายบริหารระดับสูง ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ในระดับใด
- () มาก () ปานกลาง
() น้อย () ไม่ให้ความสำคัญ
() ไม่ทราบ
7. ท่านคิดว่าการติดตามและการประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนา กระทำเพื่อ
- () การเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการทำงานของพนักงาน ภายหลังได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา
() เสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ฯ
() วิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรม และพัฒนานั้น ๆ เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงต่อไป
() กระทำไปเพื่อให้ครบขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8. ท่านคิดว่า ภายหลังจากที่ท่านผ่านการฝึกอบรม และพัฒนา แล้ว มีการติดตามและการประเมินผล หรือไม่
- () มี () ไม่มี
- ถ้า **ไม่มี** ท่านคิดว่าเป็นเพราะ
- () ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ
() เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ
() การติดตามและประเมินผลบางระดับ ต้องใช้เวลา
() การติดตามและประเมินผลบางเรื่อง บางหลักสูตร ทำได้ยาก
9. การติดตามและประเมินผล ท่านคิดว่าใครเป็นผู้ทำหน้าที่นั้น
- () ฝ่ายบริหารงานบุคคล (กองพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
() ผู้บังคับบัญชา
() หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
() หน่วยงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนา
10. ท่านคิดว่าปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ฯ คือ
- () ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
() ขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
() ขาดการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งใน และภายในบริษัท ฯ
() บุคลากรภายในบริษัท ฯ ขาดความสนใจในการพัฒนา
() อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาช่วยตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาว อมรรัตน์ ทับทิมทอง
เกิด	วันจันทร์ ที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2514
สถานที่เกิด	เขต ดุสิต จังหวัด กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาการจัดการทั่วไป) สถาบันราชภัฏสวนดุสิต ปี 2539 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการและบริหารองค์การ) มหาวิทยาลัย ธุรกิจบัณฑิต ปี 2546
ประวัติการทำงาน	ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารประชาสัมพันธ์ (กองประชาสัมพันธ์) บริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด