


การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.)



นายสุทัศน์ สร้อยสุนทร

	พ 351. 823380683 ส777ก
35A0136300	
Title : การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พจนานุกรมและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์	

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2537

**THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF THE FOREST INDUSTRY ORGANIZATION**

**MR. SUTHAT SROISOONTHORN**

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

**1994**



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์  
ปริญญา. บริหารธุรกิจ มหาวบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์      การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.)

โดย                    นายสุทัต สร้อยสุนทร

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา    ดร.ปริญ ลักษณ์ดำนนท์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ วิทยาธิรัฐ)

.....กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)

.....กรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ประทุม สุวัฒน์)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ วิชรากรณ์ ชิวไศวิษฐ)

.....กรรมการ  
(ดร.ปริญ ลักษณ์ดำนนท์)

.....กรรมการ

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ วิทยาธิรัฐ )

วันที่ ..... 31 ..... เดือน ..... พฤษภาคม ..... พ.ศ. .... 2537 .....

## กิติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา คร.ปริญ ลักษิตานนท์ ที่ได้ช่วยชี้แนะ การรวบรวมเนื้อเรื่อง การค้นคว้า และการวางรูปแบบของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจน คณะกรรมการทั้งหลายที่ร่วมในการแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ จนทำให้วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดี

พร้อมกันนี้ผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทิน นพเกตุ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิชัย ตันศรีสกุล อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง ที่ได้ช่วยแนะนำ แนวทางขั้นตอนเพิ่มเติมให้วิทยานิพนธ์เรื่องนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารองค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ นายวินัย ทรัพย์รุ่งเรือง หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล นายสุรพัฒน์ รัตนโกเศศ หัวหน้าส่วนพัฒนาบุคคลและระบบงาน นายไพศาล หาญพานิช หัวหน้างาน พัฒนาบุคคลและระบบงาน นายทินกร พรพันธุ์ไพบูลย์ นายชัยวัฒน์ เปรมปรีดากุล และพนักงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ทุกท่านตลอดจนเพื่อน ๆ และน้อง ๆ ซึ่งมีส่วนให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สัมฤทธิ์ผลได้ ความดีและผลประโยชน์ทั้งหลายที่อาจจะได้รับจากการศึกษา ค้นคว้าครั้งนี้ ผู้เขียนขอมอบให้บิดา มารดา ของผู้เขียนเอง และทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือ โดยหมดสิ้น ข้อบกพร่องต่าง ๆ ทั้งหมดอันได้เกิดขึ้นด้วยประการใดก็ดี ผู้เขียนขอน้อมรับ แต่เพียงผู้เดียว

สุทัศ สร้อยสุนทร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ฆ
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
รายการตารางประกอบ .....	ญ
รายการภาพประกอบ .....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความสำคัญของ เรื่อง .....	1
วัตถุประสงค์ในการท้าวิจัย .....	2
ขอบเขตของการค้นคว้าวิจัย .....	2
วิธีดำเนินการค้นคว้าวิจัย .....	3
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	6
แหล่งข้อมูล .....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
2 ประวัติและการดำเนินงานโดยทั่วไปของ ออป. ....	9
ประวัติและความเป็นมา .....	9
วัตถุประสงค์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ .....	10
นโยบายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ .....	11
การจัดสายงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ .....	11

บทที่

หน้า

คณะกรรมการบริหารขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ .....	15
ผลการดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ .....	16
- ด้านการทำไม้ .....	16
- ด้านอุตสาหกรรมป่าไม้ .....	20
- ด้านการเงิน .....	23
- ด้านการปลูกสร้างสวนป่า .....	23
- ด้านการเอื้อประโยชน์ต่อสังคม .....	23
- ด้านการพัฒนาบุคลากร .....	23
การวิเคราะห์สถานการณ์ .....	24
แผนงานและโครงการในอนาคต .....	24
3 แนวความคิดทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....	27
ความสำคัญของคนในองค์การ .....	27
ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....	28
ความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่ายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....	32
ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....	35
วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล .....	36
วิธีการฝึกอบรม .....	36
วิธีการพัฒนาการจัดการ .....	46
การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม .....	53

ภาพ

บทที่	หน้า
4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ .....	56
การสรรหาบุคคลและการคัดเลือก .....	62
การบรรจุแต่งตั้ง .....	66
การทดลองงาน .....	67
การฝึกอบรม .....	67
การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ .....	70
การส่งพนักงาน ไปฝึกอบรม สัมมนาภายนอก ออป. ....	70
การส่งพนักงาน ไปเข้ารับการฝึกอบรม ในต่างประเทศ .....	71
การประเมินผล การติดตามผล และการรายงานผลการฝึกอบรม .....	72
5 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	74
6 บทสรุปและข้อเสนอแนะ .....	104
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	104
วิธีดำเนินการวิจัย .....	104
สรุปผลการวิจัย .....	105
วิเคราะห์การวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	110
บรรณานุกรม .....	115
ภาคผนวก .....	119
ประวัติผู้เขียน .....	137

## รายการตารางประกอบ

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวนประชากรและตัวอย่างของพนักงานแต่ละกลุ่ม .....	4
2.1 จำนวนการผลิตไม้ซุงสักในปีต่าง ๆ .....	17
2.2 ปริมาณการผลิตไม้ซุงกระยาเลยในปีต่าง ๆ .....	18
2.3 ยอดจำหน่าย ไม้ซุง ในปีต่าง ๆ .....	19
2.4 ปริมาณการผลิตไม้แปรรูปและการจำหน่ายไม้แปรรูป .....	21
2.5 การขายผลิตภัณฑ์ไม้และบริการอบไม้ ไล่ ไม้ และอัดน้ำยา ไม้ .....	22
3.1 การเปรียบเทียบมิติการเรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา .....	30
3.2 การเปรียบเทียบจุดมุ่งหมายระหว่างการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา	32
4.1 จำนวนอัตราในหน่วยงานต่าง ๆ ของ ออป. ....	56
4.2 จำนวนบุคลากรจําแนกตามวุฒิการศึกษา .....	57
4.3 ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลต่อรายได้รวมในปีต่าง ๆ .....	58
4.4 อัตรากำลังของฝ่ายบริหารงานบุคคลตามตำแหน่งต่าง ๆ .....	60
5.1 ร้อยละของพนักงานที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและอายุงาน ใน ออป. ....	75
5.2 ร้อยละของพนักงานที่เกี่ยวกับประเภทของพนักงานและกลุ่มอาชีพ .....	77
5.3 ร้อยละของผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของ ออป.	79
5.4 ร้อยละของพนักงานที่ตอบเกี่ยวกับเรื่องที่ ออป. เน้นหนักในการพัฒนาและ ฝึกอบรม .....	80
5.5 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับความต่อเนื่องของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล .....	81
5.6 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนา	82



ตารางที่	หน้า
5.7 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเป็นระบบของการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล .....	82
5.8 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นตามทัศนคติการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออป.	83
5.9 ร้อยละของพนักงานผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่ฝ่ายบริหาร ระดับสูงให้ต่อการติดตามประเมินผล .....	90
5.10 ร้อยละของพนักงานผู้ให้ความเห็นถึงวัตถุประสงค์ของการติดตามและ ประเมินผล .....	91
5.11 ร้อยละของพนักงานผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล ....	92
5.12 ร้อยละของพนักงานผู้ให้ความเห็นในระดับความสำคัญของการติดตาม และประเมินผล .....	93
5.13 ร้อยละของพนักงานผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานที่ควรทำหน้าที่ติดตามและ ประเมินผล .....	94
5.14 ร้อยละของผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผล .....	95
5.15 ร้อยละของผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานที่ควรทำหน้าที่ติดตามประเมินผล .	96
5.16 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นตามทัศนคติเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหา ในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน .....	97
5.17 ลำดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรค .....	101
5.18 การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ .....	103

## รายการภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
2.1	แผนภูมิการแบ่งส่วนงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2536 ...	14
3.1	พนักงานใช้เวลาอย่างไร .....	31
4.1	การจัดสายงานด้านการบริหาร .....	61
4.2	ขั้นตอนการสรรหาบุคคลของ ออป. ....	63

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ชื่อนักศึกษา	นายสุทัศน์ สร้อยสุนทร
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.ปรีญา ลักษิตานนท์
คณะ	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2536

### บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการและสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตลอดจนทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานระดับต่าง ๆ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตลอดจนวิธีการในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลจากพนักงานระดับต่าง ๆ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ คือพนักงานระดับ 1 - 4 พนักงานระดับ 5 - 8 และพนักงานระดับ 9 - 11 พนักงานกลุ่มต่าง ๆ ได้ถูกเลือกเป็นตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 192 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการปฏิบัติไม่ต่อเนื่องและทั่วถึงทุกระดับ และไม่เป็นระบบ นอกจากนี้พนักงานในระดับต่าง ๆ มีทัศนคติและความเห็นเหมือนกันว่าแม้้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จะมีการวางแผนระยะยาวเพื่อการพัฒนาองค์การก็ตามแต่ในความเป็นจริงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ สามารถตอบสนองเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้น้อยมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พบว่า ยังไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง สำหรับพนักงานส่วนมากที่ผ่านการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว

ปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีมากพอสมควรตั้งแต่ขาดการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางการเติบโตและเป้าหมายขององค์การ ขาดการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีการหมุนเวียนงานน้อยในพนักงานระดับสูง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งนี้คือ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ควรปรับปรุงแผนงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมาให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาดังกล่าว องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระยะยาวที่องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มีอยู่แล้ว ควรส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อ ควรมีการจัดข้อขัดแย้งในทัศนคติและความเห็นของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีการติดตามและประเมินผลพนักงานที่ผ่านการพัฒนามาแล้วอย่างจริงจัง และควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึงและเป็นระบบ ทั้งควรมีการหมุนเวียนงานให้มากขึ้นด้วย

Theme of Thesis	The Human Resource Development of The Forest Industry Organization
Name	Mr. Suthat Sroisoonthorn
Thesis Advisor	Dr. Prin Laksitanond
Faculty	Business Administration
Academic Year	1993

#### ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the method concerning human resource development within the Forest Industry Organization and the attitudes and opinions of the employees at various levels towards human resource development within Forest Industry Organization. The problems and difficulties of human resource development are also examined and ways in which these problems can be solved are proposed.

Primary data is based on questionnaires sent out to employees from different levels representing Level 1 - 4, Levels 5 - 8 and Levels 9 - 11. The total sample size is 192 subjects.

An analysis of the data reveals that the human resource development of the Forest Industry Organization is not continuously conducted and applied to all levels and systematic. Furthermore it is seen that employee from all levels have the same attitudes and opinions that the human resource development program is not well push to the growth of the Forest Industry Organization, although, the Forest Industry Organization will have long - term planning for

organization development. It means that the human resource development of The Forest Industry Organization does not respond the target and strategy of the organization.

Further analysis of the data show that the Forest Industry Organization does not have some follow - ups and some evaluations the human resource development program.

Problems and difficulties of human resource development are more serious levels such as no long - term human resource development planning which will be according to the growth and target of organization, and lack of support for self - financing to learn within the country and foreign country. Most high - level employees have little job rotations.

Proposals stemming out from this research include more serious long - term human resource development planning which ought to be adjusted to respond the growth and target of the Forest Industry Organization and promoting further education within the country and foreign country among employees in order to improve themselves. Efforts should be made to eliminate differences in human resource developing attitude and opinion among employees from different levels. Follow - up and evaluation on the employees who have attended the human resource development program should be effectively done with more emphasis on the operational group. The human resource development programe must be continuously conducted and applied to all level, which resulted in greater job rotation among all employees.

## ความสำคัญของเรื่อง

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่องค์การรับสมัครพนักงานใหม่เข้ามา กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เริ่มต้นตั้งแต่การประเมินเพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ได้ทราบถึงแนวนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนการดำเนินงานในภาพรวมขององค์การ รวมทั้งระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ สวัสดิการและสิ่งทีพนักงานเหล่านั้นควรจะรับรู้ หลังจากการประเมินเพื่อคัดเลือกแล้ว เมื่อพนักงานเหล่านี้ได้เข้าไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นจะต้องมีการแนะนำช่วยเหลือจากพนักงานเก่า ซึ่งจะทำให้การก้าวทันดูแลเป็นลำดับขั้น ๆ ไป การฝึกอบรมจะเริ่มเข้ามามีบทบาทในการที่จะฝึกฝนพนักงานใหม่นั้น ให้มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การได้มากที่สุด ซึ่งจะได้ชี้ชัดว่าในระยะแรกนั้นพนักงานใหม่จะได้รับการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในเรื่องงานให้ทำงานในหน้าที่มากที่สุด แต่แนวความคิดของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นมิได้เน้นเฉพาะในระยะแรก ๆ ของการทำงานเท่านั้น ยังคำนึงถึงว่าพนักงานเหล่านี้ เมื่อทำงานต่อไปในองค์การนั้นย่อมจะเติบโตในหน้าที่การงานขึ้นไปเรื่อย ๆ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงไม่ได้มุ่งไปที่พนักงานใหม่เท่านั้น พนักงานทุกคนในทุกระดับขององค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน แต่จะเน้นหนักไปในเรื่องใดขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์การนั้น

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคลนับวันจะมีความจำเป็นเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากมีแนวโน้มหลายประการที่เป็นเครื่องบ่งถึงความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันในการดำเนินธุรกิจ กอปรกับการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าทางวิทยาการ การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้อย่างแพร่หลาย การศึกษาที่ก้าวหน้าและกว้างขวางขึ้น ตลอดจนการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ทำให้การถ่ายทอดเทคโนโลยีมีมากขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกันอย่างจริงจังมากขึ้น

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นับว่าได้รับผลกระทบโดยตรงจากการปิดป่าทั่วประเทศของรัฐบาล เพื่อปลายปี พ.ศ. 2531 กำลังคนส่วนใหญ่ที่มีอยู่และเดิมเคยมีภารกิจหลักในด้านการทำไม้ ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงสู่ภาระหน้าที่อื่นให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งแน่นอนว่ากระบวนการพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง และเป็นรูปธรรมจะต้องได้รับการสถาปนาขึ้นอย่างทันเหตุการณ์ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้สามารถดำรงตนอยู่ได้ตามวัตถุประสงค์แห่งการจัดตั้งองค์การของรัฐ และเจริญก้าวหน้าสืบไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาวิธีการและสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
2. เพื่อศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อศึกษาให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาและข้ออุปสรรคต่าง ๆ

### ขอบเขตของการค้นคว้าวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้นี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการค้นคว้าวิจัยไว้กับพนักงานทุกระดับ แต่ได้จัดแบ่งกลุ่มประชากรไว้ 3 กลุ่ม เพื่อให้เหมาะสมต่อการทำวิจัย

นอกจากขอบเขตเรื่องประชากรแล้ว การค้นคว้าวิจัยในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในเชิงที่รวมความหมายของการพัฒนาและการฝึกอบรมจะต้องไปด้วยกันเนื่องจากมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้บางครั้งจึงใช้คำว่า การพัฒนาและฝึกอบรม แทนคำว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อป้องกันความสับสนและเกิดความเข้าใจที่ตีขึ้น



## วิธีดำเนินการค้นคว้าวิจัย

การดำเนินการค้นคว้าวิจัยในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจเบื้องต้น เพื่อศึกษาลู่ทางและความเป็นไปได้ของการวิจัยจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย และกำหนดขอบเขตของการค้นคว้าวิจัยไว้ข้างต้น จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวางแผนเวลาดำเนินการวิจัยสำหรับการออกแบบสอบถาม การรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและเขียนรายงานเป็นระยะเวลาประมาณ 7 เดือน

2. การศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

2.1 การศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย การบริหารงานฝึกอบรมของอุตสาหกรรมป่าไม้ในประเทศไทย เป็นต้น

2.2 ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น โครงการพัฒนาความรู้ทางธุรกิจ โครงการพัฒนาพนักงานบริหารระดับสูง หลักสูตรการเพิ่มผลผลิตสำหรับพนักงานระดับบังคับบัญชา ฯลฯ รวมทั้งการสอบถามจากเจ้าหน้าที่ของส่วนพัฒนาบุคคลและระบบงาน ออบ. เพื่อนำมาพิจารณาให้เกิดความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้น

3. การกำหนดจำนวนตัวอย่าง ตัวอย่างที่ทำการสำรวจได้ถูกคัดเลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Systematic Sampling) โดยการแบ่งพนักงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามระบบการจัดแบ่งประเภทพนักงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และตรวจสอบว่ามีพนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละระดับ ได้รายละเอียดดังแสดงไว้ในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 จำนวนประชากรและตัวอย่างของพนักงานแต่ละกลุ่ม

ประเภทพนักงาน	ประชากร	ตัวอย่าง	ร้อยละ
พนักงานกลุ่ม ต. (ระดับ 1 - 4)	631	110	17
พนักงานกลุ่ม ก. (ระดับ 5 - 8)	448	80	17
พนักงานกลุ่ม ส. (ระดับ 9 - 11)	16	10	62
รวม	1,095	200	

ที่มา : แผนวิสาหกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2536 - 2540

พนักงานกลุ่ม ต. เป็นพนักงานระดับต้น ซึ่ง ออบ. แบ่งไว้เป็นระดับตั้งแต่ระดับ 1 - 4 มีจำนวนทั้งสิ้น 631 คน ได้ทำการสุ่มตัวอย่างมาจำนวน 110 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17 ของจำนวนพนักงานในระดับนี้ทั้งหมด

พนักงานกลุ่ม ก. เป็นพนักงานระดับกลาง ซึ่ง ออบ. แบ่งไว้เป็นระดับตั้งแต่ระดับ 5 - 8 มีจำนวนทั้งสิ้น 448 คน ได้ทำการสุ่มตัวอย่างมาจำนวน 80 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17 ของจำนวนพนักงานในระดับนี้ทั้งหมด

พนักงานกลุ่ม ส. เป็นพนักงานระดับสูง ซึ่ง ออบ. แบ่งไว้เป็นระดับตั้งแต่ระดับ 9 - 11 มีจำนวนทั้งสิ้น 16 คน ได้ทำการสุ่มตัวอย่างมาจำนวน 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 62 ของจำนวนพนักงานในระดับนี้ทั้งหมด

4. การสร้างแบบสอบถามและการทดสอบแบบสอบถามก่อนใช้เมื่อออกแบบสอบถามเสร็จแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบก่อนใช้ จำนวน 30 ชุด โดยทำการทดสอบกับพนักงานกลุ่ม ต. จำนวน 15 ชุด พนักงานกลุ่ม ก. จำนวน 10 ชุด และพนักงานกลุ่ม ส. จำนวน 5 ชุด เมื่อได้แบบสอบถามกลับมาแล้ว ได้นำมาแก้ไขก่อนทำการสำรวจจริง

5. การออกงานสนามเพื่อสำรวจข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ โดยการใช้แบบสอบถามส่งให้กับพนักงานระดับต่าง ๆ ตามการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มข้างต้นเป็นผู้กรอกโดย

พนักงานกลุ่ม ค. หมายถึง พนักงาน ออป.ระดับต้น ระดับ 1 - 4

พนักงานกลุ่ม ก. หมายถึง พนักงาน ออป.ระดับกลาง ระดับ 5 - 8

พนักงานกลุ่ม ส. หมายถึง พนักงาน ออป.ระดับสูง ระดับ 9 - 11

งารรวบรวมแบบสอบถาม ผู้ทำวิจัยเป็นผู้รวบรวมเองทั้งหมด

6. การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่และอัตราร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงานระดับต่าง ๆ ใน ออป. นำเสนอโดยการแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละ การจัดลำดับความสำคัญ และเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานในแต่ละระดับ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม โดยการแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละและการจัดลำดับความสำคัญ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละ การจัดลำดับความสำคัญและรวบรวมจากคำถามเปิด

7. การเขียนรายงานผลการวิจัย เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้รายงานผลการวิจัยเพื่อเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การพัฒนาพนักงาน หมายถึง กระบวนการในการวางแผนเพื่อจัดให้พนักงานได้มีการเรียนรู้และประสบการณ์อันจะทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ<sup>1</sup>

การพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปเป็นอย่างดี<sup>2</sup>

การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์การ จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติอย่างค่อนข้างถาวร อันจะอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในการงาน<sup>3</sup>

การฝึกอบรมเพื่อสร้างความชำนาญ หมายถึง การฝึกอบรมที่มุ่งฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ หรือเพิ่มความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อความชำนาญหรือความสามารถที่ได้ฝึกฝนไปใช้ในการปฏิบัติงานในเรื่องนั้นได้อย่างรวดเร็ว

การฝึกอบรมการจัดการ หมายถึง การฝึกอบรมที่มุ่งให้ความรู้ด้านการจัดการที่ครอบคลุมเกี่ยวกับงานสาขาต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การผลิต การขาย การเงิน การบริหารบุคคล เป็นต้น โดยจัดให้แก่พนักงานระดับผู้บังคับบัญชา หรือระดับบริหารเพื่อให้รู้ธุรกิจอย่างกว้างขวาง

<sup>1</sup>Heneman, Schward, Fossum, Dyer. Personnel/Human Resource Management. (Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1980), p.331.

<sup>2</sup>ชาอุทัย ลวิตรังสิมา. การพัฒนาบุคคล. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2523), หน้า 3.

<sup>3</sup>สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 1.

การอบรมให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ หมายถึง การฝึกอบรมที่มุ่งให้ความรู้ความเข้าใจในวิชาการของอาชีพต่าง ๆ หรือในวิธีการทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถนำ ความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้กับงานที่รับผิดชอบให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ หมายถึง บุคลากรที่จบการศึกษาแล้วเริ่มต้นทำงาน ประเภทใดจะทำงานประเภทนั้นหรือมีลักษณะเช่นนั้นตลอดช่วงระยะเวลาที่ทำงาน แม้จะมีการเปลี่ยนงานไปบ้างเล็กน้อย แต่ถ้ากลับมาทำงานประเภทเดิมอีกก็จัดว่าเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เช่น นักกฎหมาย นักบัญชี วิศวกร เป็นต้น

บุคลากรที่ทำงานที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไป หมายถึง บุคลากรที่จบการศึกษาแล้ว เริ่มต้นทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อทำงานไปเรื่อย ๆ จะย้ายงานหรือตำแหน่งหน้าที่ ไปทำงานที่มีลักษณะแตกต่างจากเดิมและเปลี่ยนแปลงไปโดยที่ไม่กลับไปทำงานในลักษณะเดิม เช่น วิศวกรไปทำงานด้านการเงิน นักบัญชีไปทำงานด้านบุคคล เป็นต้น

ออป. หมายถึง องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ผู้อำนวยการ หมายถึง ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

รองผู้อำนวยการ หมายถึง รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

พนักงาน หมายถึง พนักงานองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

#### แหล่งข้อมูล

1. ฝ่ายบริหารงานบุคคล และสำนักงานนโยบายแผนและงบประมาณ ออป.
2. สถาบันวิทยบริการ ห้องสมุดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อให้ทราบถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ออป.

2. เพื่อชี้ให้เห็นถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ให้ประโยชน์ต่อองค์กร
3. เพื่อแสดงให้เห็นถึงโอกาสและความก้าวหน้าของพนักงานใน ออป.
4. เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถนำไปเป็นข้อพิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ออป.
5. เพื่อประโยชน์แก่ผู้สนใจและผู้ที่จะทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไป

## บทที่ 2

ประวัติและการดำเนินงานโดยทั่วไปของ ออป.

### ประวัติและความเป็นมา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.) มีวิวัฒนาการมาตั้งแต่พ.ศ. 2455 จากการที่เจ้ากรมป่าไม้ได้พิจารณาเห็นว่า รัฐบาลควรจะได้มีการทำไม้สักออกจากป่าและทำการค้าไม้สักเสียเองบ้าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการฝึกอบรมให้พนักงานของกรมป่าไม้มีความรู้ ความชำนาญในการทำไม้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาในการตรวจตราควบคุมการทำงานของเอกชนผู้รับอนุญาตทำไม้ นอกจากนี้การที่รัฐบาลทำไม้สักออกขายเองย่อมเป็นการควบคุมระดับราคาไม้ในตลาด เพราะรัฐบาลมีไม้ส่งออกขายเป็นมาตรฐานอยู่แล้ว และเมื่อส่วนราชการใดต้องการใช้ไม้ ก็ย่อมหาซื้อได้โดยสะดวกจากกรมป่าไม้

ด้วยคาวรีนี้ กรมป่าไม้จึงได้เริ่มจัดทำไม้สักเองที่ป่าแม่แฮด จังหวัดแพร่ เพื่อนำล่องลงมาขาย เป็นทานองรัฐพาณิชย์ที่ปากน้ำโพ จังหวัดนครสวรรค์ และในปีต่อ ๆ มาได้ขยายการทำไม้ในป่าอื่นเพิ่มเติมขึ้นอีกตามกำลังเจ้าหน้าที่ที่จะจัดได้ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองแผ่นดินเมื่อ พ.ศ. 2475 ในระยะนี้กรมป่าไม้สังกัดอยู่กับกระทรวงเศรษฐการ (ซึ่งมีกิจการงานของกระทรวงเกษตรธิการ กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงคมนาคม รวมอยู่ด้วยเป็นกระทรวงเดียวกัน) ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดระเบียบราชการในกระทรวงเศรษฐการ พุทธศักราช 2476 กำหนดให้มิถองทำไม้ขึ้นเป็นราชการส่วนกลาง สังกัดกรมป่าไม้ ให้มีเจ้าหน้าที่ดำเนินการทำไม้สักออกมาซื้อขายเป็นทานองรัฐพาณิชย์โดยตรง

ต่อมาภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เนื่องจากรัฐบาลต้องการใช้เงินเพื่อบูรณะบ้านเมืองมากขึ้น จึงได้ขอให้ส่วนราชการหารายได้ส่งคลังให้มากยิ่งขึ้นเพื่อเป็นการสนองนโยบายดังกล่าว กรมป่าไม้จึงหาทางเพิ่มรายได้โดยจะเข้าทำไม้ให้เพิ่มมากขึ้นแต่ในการนี้หากจะให้กองทำไม้ดำเนินการดังที่เป็นอยู่จะเป็นการไม่สมควรเพราะขาดเจ้าหน้าที่และขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ดังนั้นกรมป่าไม้และกระทรวงเกษตรธิการ จึงได้เสนอต่อรัฐบาล เพื่อยกเลิกกองทำไม้และขอจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ขึ้นดำเนินการแทน ซึ่งต่อมาเมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2490 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้ดำเนินการได้

ตามที่กระทรวงเกษตรธิการเสนอและต่อมาในปี พ.ศ. 2499 ได้มีประกาศพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ขึ้น กำหนดให้เป็นองค์การรัฐสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นับตั้งแต่วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 เป็นต้นมา

### วัตถุประสงค์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามนัยแห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517 และพ.ศ. 2533 สรุปวัตถุประสงค์หลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้ 5 ข้อ ดังนี้

1. อำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
3. บุกสร้างสวนป่า ค้ำครองรักษาป่าไม้ และบุงอะป่าไม้ เพื่อประโยชน์แก่อุตสาหกรรมป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
4. วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผลและผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
5. ดำเนินการเกี่ยวกับเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติ และความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษา บุงอะและพัฒนาทรัพยากรป่าไม้แก่บุคคลที่เข้าไปศึกษาสภาพธรรมชาติหรือพักผ่อนในเขตอุทยานแห่งชาติหรือสวนป่ารวมทั้งจัดหาที่พักแรม อาหารหรือกิจการอื่นใดเพื่อบริการ หรืออำนวยความสะดวกแก่บุคคลเหล่านั้น



### นโยบายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กำหนดนโยบายสำหรับการดำเนินงานในปี 2534 โดยอาศัยนโยบายตามแผนวิสาหกิจปี 2535 - 2538 นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายป่าไม้แห่งชาติ และนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไว้ดังนี้.-

1. ดำเนินการเพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน
2. สนับสนุนนโยบายและแผนงานของกระทรวง เกษตรและสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
3. ปรับปรุงและพัฒนาการใช้ประโยชน์ทรัพยากรป่าไม้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุดตลอดไป
4. ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปลูกสร้างสวนป่าให้เป็นศูนย์ทำไร่และรักษาผลตอบแทนจากการลงทุนที่เหมาะสมทั้งในด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสาธารณสุขและการสนับสนุนจากรัฐบาลในด้านการจัดการสวนป่าไม้เอง และเงินทุน
5. ทหารายได้จากทรัพยากรธรรมชาติ ที่ทิ้งร้างสูญเปล่าไม่มีประโยชน์ทางด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอยู่ในป่าท้องถิ่นต่าง ๆ

### การจัดสายงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

นับแต่ถือกำเนิด ออบ. ในการเป็นองค์การของรัฐเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2499 เป็นต้นมา ออบ. ได้มีการปรับปรุงการจัดสายงาน 4 ครั้ง ดังนี้

1. ในวันที่ 27 ตุลาคม พ.ศ. 2520 คณะกรรมการบริหาร ออบ. โดยนายปรีชากรรณสูต ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้ใช้อำนาจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประธานกรรมการบริหาร ออบ. ได้ออกข้อบังคับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ บัญที่ 2 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ส่วนงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2520 ขึ้นประกอบด้วย

1.1 ผู้อำนวยการ

1.2 รองผู้อำนวยการ 2 คน คือ

1. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

1.3 ฝ่ายหรือเทียบเท่าฝ่าย จำนวน 13 ฝ่าย

2. ในวันที่ 26 มิถุนายน 2521 คณะกรรมการบริหาร ออป. โดยนายปรีชา วรรณสุต รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประธานกรรมการบริหาร ออป. ได้ออกข้อบังคับ ฉบับที่ 4 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงาน และกำหนดหน้าที่ส่วนงานของ ออป. (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 โดยได้ยกฐานะของโรงเลื่อยโรงงานอีก 3 แห่งขึ้นมีฐานะเทียบเท่าฝ่าย รวมเป็นฝ่ายทั้งสิ้น 16 ฝ่าย

3. ในวันที่ 4 มีนาคม 2524 ออป. ได้มีคำสั่งที่ 79/2534 ให้จัดตั้งฝ่าย จัดการงานบุคคลขึ้นอีก 1 ฝ่าย รวมเป็นฝ่ายทั้งสิ้น 17 ฝ่าย

4. ในวันที่ 22 ตุลาคม 2530 คณะกรรมการบริหารงาน ออป. โดย พลเอกหาญ ลีนาถนท์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประธานกรรมการบริหาร ออป. ได้ออกข้อบังคับ ฉบับที่ 25 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ส่วนงานของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2530 คือ

4.1 ผู้อำนวยการ

4.2 รองผู้อำนวยการ 3 คน ประกอบด้วย

1. รองผู้อำนวยการฝ่ายทาสีและวิชาการ

2. รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจ

3. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร

4.3 ฝ่ายหรือเทียบเท่าฝ่าย จำนวน 13 ฝ่าย

โดยให้ยกเลิก

ก. ข้อบังคับออป. ฉบับที่ 2 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ ส่วนงานของออป. ลงวันที่ 27 ตุลาคม 2520

ข. ข้อบังคับ ออป. ฉบับที่ 4 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ ส่วนงานของออป. (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 ลงวันที่ 26 มิถุนายน 2521

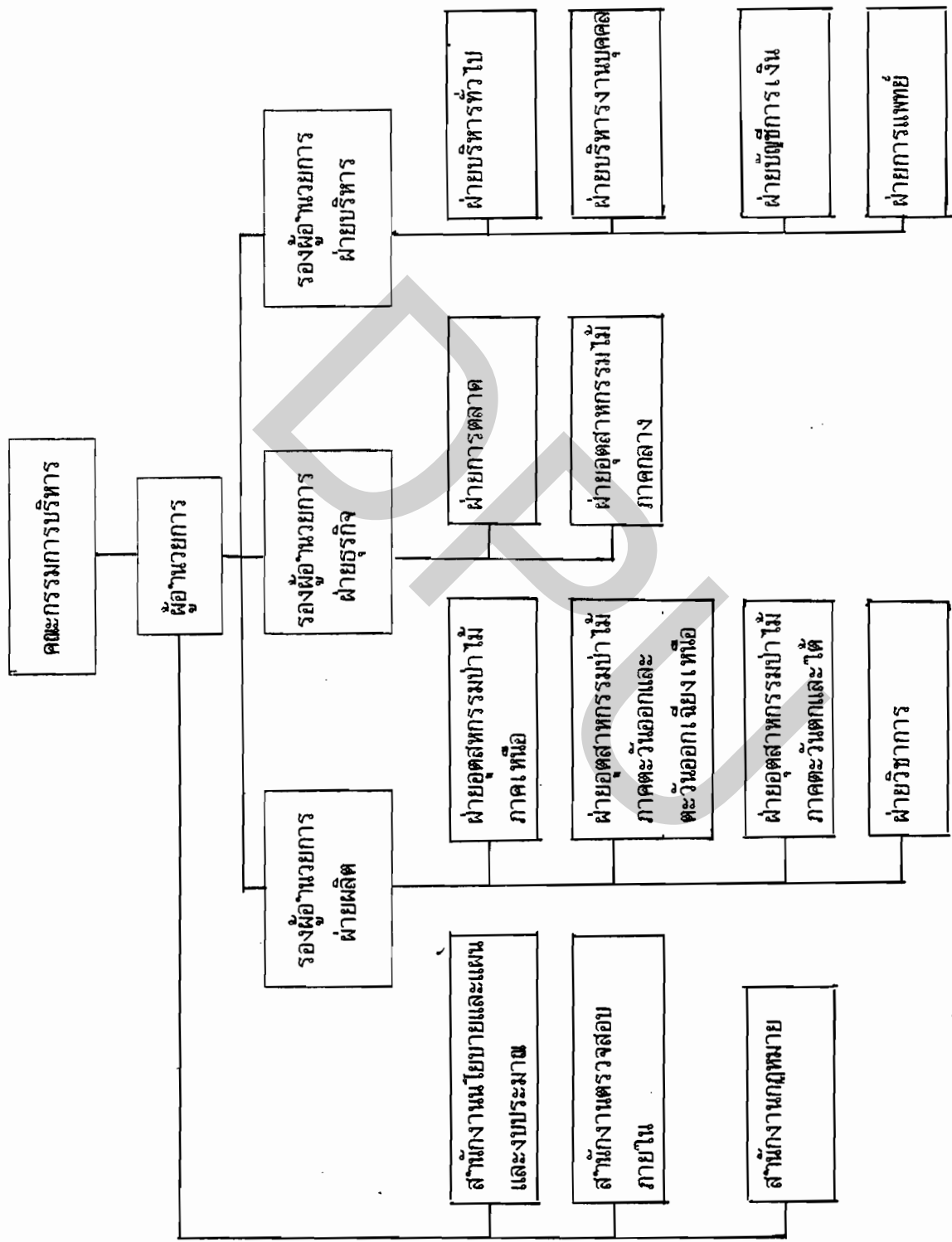
ค. คำสั่งออป.ที่ 79/2524 ลงวันที่ 4 มีนาคม 2524 เรื่องจัดตั้งฝ่าย  
จัดการงานบุคคล

ง. คำสั่งออป.ที่ 402/2524 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน 2524 เรื่องปรับ  
อัตราค่าจ้างด้านโรงเลื่อยโรงงานและฝ่ายเลขานุการ

5. ในวันที่ 4 มิถุนายน 2534 คณะกรรมการบริหารออป. โดยนายอาทิตย์  
อากาศิรม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประธานกรรมการบริหาร ออป.  
ได้ออกข้อบังคับ ออป. ฉบับที่ 32 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ส่วนงานของ  
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้พ.ศ. 2534 ขึ้น โดยมีฝ่ายหรือหน่วยงานฐานะเทียบเท่าฝ่าย  
จำนวน 13 ฝ่าย เท่าเดิมเพียงแต่ มีการเปลี่ยนแปลงภาระกรรมหรือการกำหนดหน้าที่  
ฝ่ายต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเล็กน้อยตามความเหมาะสม โดยยังคงมี  
รองผู้อำนวยการ 3 คน แต่เปลี่ยนชื่อเป็นดังนี้

1. รองผู้อำนวยการฝ่ายทำไม้และวิชาการ มาเป็นรองผู้อำนวยการ  
ฝ่ายผลิต
2. รองผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจ ยังคงชื่อเดิม
3. รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ยังคงชื่อเดิม

การแบ่งส่วนงานต่าง ๆ ของ ออป. ครั้งสุดท้ายเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน  
2534 ตามข้อบังคับ ออป. ฉบับที่ 32 ปรากฏดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิ การแบ่งส่วนงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2536  
 ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ "การแบ่งส่วนงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้" พ.ศ. 2536

จากภาพที่ 1 ของการแบ่งส่วนงานในปัจจุบัน ได้จัดแบ่งองค์การออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ก. ฝ่าย เป็นองค์การขนาดใหญ่ ประกอบด้วยส่วนหรือหน่วยงานที่เรียกชื่อ  
 อย่างอื่นหรือเทียบเท่า

ข. ส่วน เป็นองค์การขนาดกลาง ประกอบด้วยงานหรือหน่วยงานที่เรียกชื่อ  
 อย่างอื่นเทียบเท่า

ค. งาน เป็นองค์การขนาดเล็กที่สุดของ ออป.

สำหรับส่วนงานที่ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการ ซึ่งลักษณะการปฏิบัติงานช่วยและสนับสนุน  
 (Staff Function) ได้จัดองค์การเป็นไปในรูปสำนักงานที่มีขอบข่ายงาน อำนวย หน้าที่  
 ความรับผิดชอบเทียบเท่าฝ่าย เช่น สำนักงานนโยบายแผนและงบประมาณ เป็นต้น

คณะกรรมการบริหารขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประธานกรรมการโดยตำแหน่ง
2. รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รองประธานกรรมการ  
 โดยตำแหน่ง
3. ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรรมการโดยตำแหน่ง
4. ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กรรมการโดยตำแหน่ง
5. อธิบดีกรมป่าไม้ กรรมการโดยตำแหน่ง
6. แม่ทัพภาคที่ 3 กรรมการคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง
7. กรรมการคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง
8. กรรมการคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง
9. กรรมการคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง
10. ผู้แทนกระทรวงการคลัง กรรมการคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง
11. กรรมการคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง

## ผลงานดำเนินงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

### 1. ด้านการทำไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการเกี่ยวกับการทำไม้ โดยเป็นการทำไม้ออกจากป่าสัมปทาน ป่านอกโครงการหรือจากพื้นที่ทางการเปิดใช้เพื่อ ทาประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่นบริเวณเขื่อน หรืออ่างเก็บน้ำ เป็นต้น นอกจากนั้นยังเป็นการทำไม้ของกลางที่ทางการได้ทำการตรวจยึดจากการกระทำโดยผิดกฎหมาย ซึ่งในการดำเนินการ จะใช้บุคคลากรและเครื่องจักรของ ออป.ก่อนเป็นอันดับแรก และได้มีการควบคุมดูแลการทำไม้อย่างใกล้ชิด โดยพยายามใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลกระทบต่อสภาพป่าหรือสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้จัดแบ่งงานทำไม้ออกเป็น 3 ภาคด้วยกัน คือ

1. ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ มีการทำไม้ครอบคลุมพื้นที่ 18 จังหวัด บริเวณภาคเหนือและภาคกลางตอนบน ได้แก่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ ลำพูน เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน อุตรดิตถ์ พิษณุโลก ตาก สุโขทัย เพชรบูรณ์ พิจิตร กำแพงเพชร นครสวรรค์ ชัยนาท และอุทัยธานี

2. ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการทำไม้ ครอบคลุมพื้นที่ 27 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด ปราจีนบุรี นครนายก ฉะเชิงเทรา สระบุรี ลพบุรี สิงห์บุรี นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ อุบลราชธานี ยโสธร ศรีสะเกษ สุรินทร์ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ อุดรธานี เลย หนองคาย สกลนคร นครพนม และมุกดาหาร

3. ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันตกและใต้ มีการทำไม้ครอบคลุมพื้นที่ 22 จังหวัด คือ นครปฐม กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ราชบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ชุมพร ระนอง นครศรีธรรมราช กระบี่ ภูเก็ต สงขลา พัทลุง ตรัง สตูล ยะลา บัตตานี นราธิวาส สุราษฎร์ธานี และพังงา

ในส่วนของการผลิตไม้ซุงสัก ไม้ซุงกระยาเลย และการจำหน่ายไม้ซุง นับตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2522 - พ.ศ. 2535 การจำหน่ายไม้ซุง มีรายละเอียดปรากฏในตาราง 2.1 ตาราง 2.2 และ ตาราง 2.3 ตามลำดับดังนี้

ก. การผลิตไม้ซุงสักปรากฏดังนี้ (ตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1 ปริมาณการผลิตไม้ซุงสักในปีต่าง ๆ

หน่วย : พันลบ.ม.

ปี	ผลผลิต			รวม
	สัมปทาน	นอกสัมปทาน	ของกลาง	
2522	17.50	22.40	40.50	80.40
2523	8.50	15.60	17.00	41.10
2524	15.20	10.30	18.20	43.70
2525	8.10	5.60	32.90	46.60
2526	10.50	12.10	37.20	59.80
2527	11.49	5.19	28.13	44.81
2528	13.91	20.35	29.31	63.57
2529*	5.99	22.69	10.55	39.22
2530	9.31	32.49	16.08	57.89
2531	15.53	28.54	18.68	62.75
2532	1.50	16.00	16.50	34.00
2533	8.74	3.84	24.58	37.16
2534	0.00	4.08	20.87	24.95
2535	0.00	1.59	24.96	25.55

หมายเหตุ ปี พ.ศ. 2529 ประเมินจากผลงาน 7 เดือน เท่านั้น

ข. การผลิตไม้ซุงกระยาเลย ปรากฏดังนี้ (ตารางที่ 2.2)

ตารางที่ 2.2 ปริมาณการผลิตไม้ซุงกระยาเลยในปีต่าง ๆ

หน่วย : พันลบ.ม.

ปี	ผลผลิต			รวม
	สัมปทาน	นอกสัมปทาน	ของกลาง	
2522	167.90	302.20	34.70	504.80
2523	209.40	222.70	28.90	461.00
2524	148.80	238.50	43.40	430.70
2525	87.30	209.80	139.00	436.10
2526	128.10	250.30	113.70	492.10
2527	289.80	237.33	32.62	609.80
2528	157.65	335.97	82.31	575.93
2529*	60.74	172.18	45.99	278.91
2530	141.80	222.44	85.95	450.19
2531	253.80	233.79	93.63	581.32
2532	106.00	111.00	76.00	293.00
2533	90.13	325.08	156.83	572.04
2534	3.67	231.82	70.77	306.26
2535	0.00	93.42	75.53	168.95

หมายเหตุ ปี พ.ศ. 2529 ประเมินจากผลงาน 7 เดือนเท่านั้น



ค. การจำหน่ายไม้ซุง บราซิล (ตารางที่ 2.3)

ตารางที่ 2.3 ยอดจำหน่ายไม้ซุงในปีต่าง ๆ

ปี	ยอดขายไม้ซุงสัก		ยอดขายไม้ซุงกระยาเลย		ยอดขายรวม	
	พัน ลบ.ม.	ล้านบาท	พัน ลบ.ม.	ล้านบาท	พันลบ.ม.	ล้านบาท
2522	73	257	434	311	507	568
2523	94	303	539	527	633	830
2524	89	309	448	448	538	757
2525	78	314	425	425	503	732
2526	50	246	481	481	531	781
2527	60	275	637	637	696	872
2528	60	396	562	562	622	836
2529*	31	172	347	347	378	458
2530	52	253	557	557	609	890
2531	68	454	511	511	579	258
2532	42	321	296	537	338	858
2533	30	210	549	874	579	1084
2534	31.45	208.83	504.53	658.87	436.98	867.70
2535	31.31	223.93	191.88	321.44	223.19	545.37

หมายเหตุ ปี พ.ศ. 2529 ประเมินจากผลงาน 7 เดือนเท่านั้น

## 2. ด้านอุตสาหกรรมป่าไม้

ไม้ซุงที่ได้รับจากฝ่ายท่าไม้ จะนำมาทำการผลิตเป็นไม้แปรรูปซึ่งส่วนหนึ่งจะทำการจำหน่ายให้แก่ภาครัฐและเอกชน และอีกส่วนหนึ่งจะนำเข้ากระบวนการผลิตในรูปของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น ประตู หน้าต่าง เฟอร์นิเจอร์ เพื่อจำหน่ายต่อไป นอกจากนี้ยังให้บริการด้านการอบไม้ ไล่ไม้ และอัดน้ำยาไม้ อีกด้วย

ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้กำหนดให้ฝ่ายอุตสาหกรรมไม้ภาคกลางเป็นผู้รับผิดชอบ โดยฝ่ายอุตสาหกรรมไม้ภาคกลางแบ่งงานรับผิดชอบออกเป็น 5 โรงงาน ดังนี้

1. โรงเลื่อยไม้ไทย ท่าหน้าที่แปรรูปไม้สักเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้า โดยมีนโยบายที่จะควบคุมราคาไม้ในตลาดไว้ไม่ให้สูงและส่งไม้แปรรูปไปจำหน่ายต่างประเทศเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินตราต่างประเทศ
2. โรงเลื่อยไม้ อ.อ.ป.1 มีหน้าที่แปรรูปไม้กระยาเลยจำหน่ายให้กับลูกค้า (ไม้ทุกชนิดยกเว้นไม้สัก) โดยมีนโยบายที่จะควบคุมราคาไม้ไม่ให้สูงเกินไป
3. โรงเลื่อย อ.อ.ป.2 มีหน้าที่แปรรูปไม้กระยาเลยเช่นเดียวกับโรงเลื่อยไม้ อ.อ.ป.1 แต่มีที่ตั้งอยู่ที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
4. โรงงานอบไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ มีหน้าที่อบไม้ ไล่ไม้ ทำผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ตลอดจนผลิตประตู หน้าต่าง วงกบ และครุภัณฑ์ จำหน่ายให้กับประชาชนทั่วไป
5. โรงงานอัดน้ำยาไม้ มีหน้าที่อบไม้ ไล่ไม้ และอัดน้ำยาไม้ให้กับประชาชนทั่วไป ทั้งนี้เพื่อให้ไม้มีอายุการใช้งานนานวันนับเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ของชาติ

ในส่วนของการผลิตไม้แปรรูปสัก และไม้แปรรูปกระยาเลย และการจำหน่ายไม้แปรรูป นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2522 - 2535 มีรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 2.4 และตารางที่ 2.5 ตามลำดับดังนี้

ก. การผลิตไม้แปรรูปและการจำหน่ายไม้แปรรูป ปรากฏดังนี้ (ตารางที่ 2.4)

ตารางที่ 2.4 ปริมาณการผลิตไม้แปรรูปและการจำหน่ายไม้แปรรูป

ปี	การผลิต (พัน ลบ.ฟ.)		การจำหน่าย (ล้านบาท)	
	ไม้แปรรูปสัก	ไม้แปรรูปกระยาเลย	ไม้แปรรูปสัก	ไม้แปรรูปกระยาเลย
2522	272.60	486.80	67	51
2523	252.00	349.10	70	60
2524	225.90	288.90	69	58
2525	223.10	338.60	92	52
2526	205.40	323.60	74	57
2527	156.70	348.30	47	63
2528	95.81	267.51	62	42
2529*	76.02	147.02	23	27
2530	113.73	309.17	59	48
2531	117.57	282.38	63	57
2532	99.50	268.00	51	62
2533	116.28	757.00	61	36
2534	113.55	213.00	60.77	50.00
2535	104.11	196.96	58.26	52.23

หมายเหตุ ปี พ.ศ. 2529 ประเมินจากผลงาน 7 เดือนเท่านั้น

ข. การขายผลิตภัณฑ์และบริการ ปรากฏดังนี้ (ตารางที่ 2.5)

ตารางที่ 2.5 การขายผลิตภัณฑ์และบริการอบไม้ ไม้ และอัดน้ำยาไม้

ปี	ยอดขายผลิตภัณฑ์ (ล้านบาท)	ยอดขายบริการอบไม้ ไม้ และอัดน้ำยาไม้	
		จำนวน (พัน ลบ. พ.)	เงิน (ล้านบาท)
2522	38	1,054	6
2523	32	818	7
2524	23	906	10
2525	24	715	9
2526	22	644	8
2527	33	874	10
2528	21	692	9
2529*	8	442	6
2530	18	1,054	13
2531	14	794	10
2532	25	1,000	15
2533	30	1,190	19
2534	39.28	1,378.77	22.88
2535	25.90	11,41.35	24.50

### 3. ด้านการเงิน

ออป. ได้ดำเนินกิจการมีผลกำไรมาตั้งแต่ต้นจนถึงปัจจุบัน โดยในรอบ 4 ปีที่ผ่านมา ออป. มีกำไรสุทธิเฉลี่ยปีละ 357 ล้านบาท และได้ทำรายได้ทำส่งกระทรวงการคลังไปแล้วรวมทั้งสิ้น 4,300.- บาท

### 4. ด้านการปลูกสร้างสวนป่า

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เริ่มดำเนินงานปลูกสร้างสวนป่าตั้งแต่ปี 2510 ในท้องที่จังหวัดภาคเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงสภาพป่าไม้ และเพิ่มเนื้อที่ป่าไม้ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ทรัพยากรดินและน้ำ วิธีการปลูกสร้างสวนป่า ส่วนมากจะดำเนินการในรูปของหมู่บ้านป่าไม้ ซึ่งมีการจัดที่ดินสำหรับอยู่อาศัยและที่ดินทำกินให้แก่ราษฎรที่เป็นสมาชิกหมู่บ้านป่าไม้ พร้อมกับการรับจ้างทำงานในสวนป่าทำให้มีรายได้ตลอดปี เป็นการช่วยยกระดับการครองชีพของราษฎรในท้องถิ่นให้ดีขึ้น และเป็นการช่วยรัฐด้านการพัฒนาชนบท และช่วยแก้ปัญหาการบุกรุกแผ้วถางป่าของราษฎร เพื่อเข้าทำไร่เลื่อนลอยได้อีกทางหนึ่งด้วย

### 5. การเอื้อประโยชน์ต่อสังคม

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งแวดล้อมการพัฒนาชนบทป่าไม้และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สนับสนุนนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในกิจการป่าไม้ เกษตร และโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยให้การสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ กล้าไม้และเงินทุน ในฐานะที่เป็นองค์การของรัฐได้ตระหนักถึงหน้าที่และบทบาทในการที่จะส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ การอนุรักษ์ป่าไม้ ตลอดจนใช้สอยทรัพยากรป่าไม้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการนำวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและมูลค่าเพิ่มในทางเศรษฐกิจและสังคมตลอดกาล

### 6. การพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากบุคคลหรือพนักงานที่ปฏิบัติงานใน ออป. นับเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและหากได้มีการพัฒนาให้ความรู้ในทิศทางที่ถูกต้องก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานของ ออป. ให้เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

สำหรับความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ ออป. ได้ให้ความสำคัญไว้ เป็นอันดับแรกเพราะเห็นว่าหากบุคคลที่ปฏิบัติงาน มีความรู้ มีคุณธรรม และมีความเข้าใจถูกต้องในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติแล้วอุปสรรคที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม สามารถจะแก้ไขให้ดีขึ้นได้เสมอ แต่หากเป็นไปในทางตรงกันข้ามงานง่ายก็อาจจะทำให้เป็น

งานยาก งานที่ไม่มีปัญหาที่อาจทำให้มีปัญหามากยิ่งขึ้น ดังนั้นการพัฒนาคนจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง

ในระหว่างปี 2534 - 2535 ออบ. ได้ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้เพิ่มขึ้น โดยได้กำหนดฐานให้พนักงานไปศึกษาขั้นสูงกว่าปริญญาตรี 8 ทุน สำหรับในประเทศ 6 ทุน และต่างประเทศจำนวน 2 ทุน ในระหว่างปี 2533 จำนวน 6 ทุน โดยแยกเป็นศึกษาต่อต่างประเทศ 2 ทุน และในประเทศ 4 ทุน นอกจากนั้น ออบ. ยังได้ส่งพนักงานไปฝึกอบรมสัมมนา ประชุม ศึกษาน ทั้งในและต่างประเทศกับหน่วยงานภายนอกที่มีชื่อเสียง กล่าวคือในปี 2532 จำนวน 250 คน และในปี 2533 จำนวน 920 คน

สำหรับการบริหารบุคคลภายใน ออบ. ก็ส่งเสริมและกำหนดนโยบายให้หน่วยงานเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้นทั้งในด้านการให้ความรู้คู่กับคุณธรรมในปี 2535 ไม่น้อยกว่า 12 หลักสูตร และมีผู้เข้ารับการอบรมมากกว่า 500 คน ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาให้มีความรู้มากขึ้นทั้งในแง่การทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งมีผลให้การพัฒนา ออบ. เป็นไปด้วยดี

#### การวิเคราะห์สถานการณ์

##### แผนงานและโครงการในอนาคต

##### ภาวะเศรษฐกิจโลก

จากรายงานเครื่องชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญของธนาคารแห่งประเทศไทย ในด้านภาวะเศรษฐกิจในโลกในปี 2535 รายงานว่าขยายตัวร้อยละ 2.1 และแนวโน้มในปี 2536 ขยายตัวในอัตราร้อยละ 1.2 สำหรับปริมาณการค้าของโลกปี 2535 ขยายตัวในอัตราร้อยละ 3.9 และแนวโน้มปี 2536 คาดว่าจะขยายตัวเพียงร้อยละ 2.4 จากภาพรวมของเศรษฐกิจโลกในปี 2535 และแนวโน้มปี 2536 จะพบว่าภาวะเศรษฐกิจโลกขยายในอัตราที่ต่ำกว่าปี 2535 ซึ่งน่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจไม้ และอุตสาหกรรมไม้ ทั้งในและนอกประเทศ ประกอบกับภาวะการตื่นตัวในด้านสิ่งแวดล้อมของโลกทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะยุโรปและอเมริกาก็กั้นการนำเข้าไม้และผลิตภัณฑ์ไม้จากประเทศที่กำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีอินโดนีเซียและมาเลเซียเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ หากไม่ลดกำลังการผลิตไม้ลงแล้ว คาดว่านโยบายในการค้าไม้และระดับราคาไม้ในปี 2536 ของประเทศผู้ส่งไม้เป็นสินค้าออกสำคัญ น่าจะผ่อนคลายลง และราคาคงไม่เพิ่มสูงมากนัก

### ภาวะเศรษฐกิจ ไทย

เศรษฐกิจไทยได้มีการขยายตัวในอัตราที่สูง ติดต่อกันมาตั้งแต่ปี 2530 ในปี 2535 คาดว่าเศรษฐกิจขยายตัว ในอัตราร้อยละ 9.0 และคาดว่าจะขยายตัว ในอัตราร้อยละ 8.2 ในปี 2536 เนื่องจากยังมีปัจจัยของเศรษฐกิจที่สำคัญ ซึ่งมีปัญหาอยู่ อาทิเช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยการกีดกันทางการค้า และราคาน้ำมันที่ยังคงมีแนวโน้มที่สูงกว่าอดีตที่ผ่านมา รวมทั้งการตกต่ำของราคาสินค้าเกษตรฯ หลายชนิด และภาวะความแห้งแล้งในภาคอีสาน อาจส่งผลให้การขยายตัว ในด้านเศรษฐกิจจะลดตัวลง ซึ่งจะเป็นผลต่อเนื่องถึงธุรกิจ ไม้และอุตสาหกรรม ไม้ภายในประเทศ

### สถานการณ์ทรัพยากรป่าไม้

ในอดีตประเทศไทยนับเป็นประเทศหนึ่งที่อุดมสมบูรณ์ด้วยป่าไม้ในเวลานั้นไม้เป็นสินค้าออกสำคัญอันดับสามรองจากข้าวและดีบุก ต่อมาความสำคัญของ ไม้สักในฐานะ สินค้าออกได้ลดลงเป็นลำดับ เพราะมีสินค้าใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่และไม่มีไม้เพียงพอที่จะส่งออก จากประเทศที่เคยส่งไม้เป็นสินค้าออกที่สำคัญ ปัจจุบันประเทศไทยจำเป็นต้องสั่งไม้ และผลิตภัณฑ์จาก ไม้เข้ามา ใช้สอยภายในประเทศ ปีหนึ่งนับเป็นมูลค่าหลายพันล้านบาท

ปัจจุบันพื้นที่ป่า ไม้ประมาณว่าเหลืออยู่เพียง 82.13 ล้านไร่หรือร้อยละ 25.6 ของพื้นที่ประเทศ และจากข้อมูลของกรมป่าไม้ประมาณว่าคนไทย 1 คน ใช้ไม้แปรรูป ประมาณ 0.064 ลบ.ม./คน/ปี ไม้จำนวนนี้เป็น ไม้แปรรูปที่ถูกต้องตามกฎหมาย โดยประมาณ การสูญเสียการนำ ไม้ใช้ประโยชน์จากป่ามาแปรรูป ต้นหนึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์จริง ๆ ประมาณร้อยละ 25 - 30 ของต้นไม้ทั้งต้นในป่าเพราะจะนำคนไทย 1 คน จะใช้ไม้คิดเป็น ต้นไม้ในป่าประมาณ 0.256 ลบ.ม. และถ้าประเทศไทยมีพลเมือง 52 ล้านคน ก็จะต้องใช้ ไม้ปีหนึ่งประมาณ 13.3 ล้าน ลบ.ม. โดยผลิตจากพื้นที่ป่าผลิตผลประมาณร้อยละ 25 ของพื้นที่ประเทศ

ตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (2535 - 2539) รัฐบาลกำหนดให้ประเทศไทย มีพื้นที่ป่าไม้ทั้งสิ้นประมาณร้อยละ 40 ของพื้นที่ประเทศ โดยแยกเป็น

ก. ป่าเศรษฐกิจ กำหนดไว้เพื่อการผลิตไม้และของป่าเพื่อประโยชน์ทาง เศรษฐกิจในอัตราร้อยละ 25 ของพื้นที่ประเทศ

ข. ป่าเพื่อการอนุรักษ์ กำหนดไว้เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดิน น้ำ พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ที่หายาก และป้องกันภัยธรรมชาติอันเกิดจากน้ำท่วมและการพังทลายของดิน ตลอดจนเพื่อประโยชน์ในการศึกษา การวิจัยและการนันทนาการของประชาชนในอัตรา ร้อยละ 15 ของพื้นที่ประเทศ

#### ภาวะการทำไม้และอุตสาหกรรมป่าไม้

การทำไม้ป่าสัมปทานภายในประเทศ ซึ่งเคยอำนวยความสะดวกไว้ก่อน ป้อนอุตสาหกรรมไม้ภายในประเทศได้ถูกยกเลิกสัมปทานทั้งหมด ตามคำสั่งกระทรวงเกษตร และสหกรณ์ ที่ กส 32/2532 ลงวันที่ 17 มกราคม 2532 เรื่องการให้สัมปทานสิ้นสุดโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 68 ทวิ แห่ง พ.ร.ก. แก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.ก. ป่าไม้ พุทธศักราช 2484 พ.ศ. 2532 ส่งผลให้ปริมาณไม้ซึ่งผลิตจากสัมปทานทำไม้ทั่วประเทศ เฉลี่ยปีละ 2.0 ล้าน ลบ.ม. สิ้นสุดลงแต่อย่างไรก็นับว่ายังโชคดีที่ประเทศไทยเพื่อนบ้าน เช่น พม่า ได้เปิดให้เอกชน และ ออป. ได้รับสัมปทานทำไม้ในเขตแดนพม่าโดยคาดว่าจะสามารถทำไม้ออกมาป้อนระบบได้ประมาณ 1.5 ล้าน ลบ.ม. และส่วนที่ขาดแคลนนั้น จำเป็น ต้องนำเข้าจากประเทศอื่น ๆ อีกประมาณ 1.0 ล้าน ลบ.ม.

อุตสาหกรรมไม้ ซึ่งเป็นฐานรองรับผลิตผลจากป่าไม้ ปัจจุบันเมื่ออยู่กระจัดกระจาย และมีประสิทธิภาพในการผลิตที่ต่ำสมัย ผลจากการยกเลิกป่าสัมปทานภายในประเทศ ส่งผล ให้ต้นทุนใน อุตสาหกรรมไม้สูงขึ้น จึงคาดว่าโรงงานที่ขาดประสิทธิภาพ จะต้องปิดตัวลงหรือ ไม้ก็รวมตัวกันเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและใช้วัตถุดิบให้คุ้มค่าที่สุด

การปลูกสร้างสวนป่า นับว่าเป็นโอกาสสุดท้ายหรือทางรอดของอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งจะเป็นหลักประกันในด้านวัตถุดิบ ปัจจุบันไม้ที่ปลูกไว้คาดว่าจะสามารถนำออกมาใช้ ประโยชน์ได้มากขึ้น ในปี 2535 เป็นต้นไป



แนวความคิดทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ความสำคัญของคนในองค์กร

ในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ๆ หลายประการ เช่น คน เงิน ตลาด วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คนเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง เพราะเป็นปัจจัยที่จะชี้ขาดว่าจะใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจอย่างไร เช่น จะกู้เงินจากที่ใด กลยุทธ์การตลาดจะเป็นแบบใด จะวางสินค้าในตลาดอย่างไรหรือจะผลิตสินค้าอย่างไรจึงจะใช้ต้นทุนน้อย เป็นต้น คนในที่นี้หมายถึงพนักงานระดับจัดการซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการ และนอกจากคนจะเป็นปัจจัยชี้ขาดแล้ว คนยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ ด้วยเสมอ เช่น การเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด จะต้องพิจารณาถึงพนักงานที่จะทำให้การผลิตสำเร็จตามเป้าหมายว่าจะใช้จำนวนเท่าใด จะคัดเลือกมาจากที่ใด หรือถ้าต้องการจะขยายตลาดหรือทุ่มเงินในการแข่งขัน ต้องพิจารณาว่าจะใช้พนักงานจำนวนเท่าใด มีความสามารถอย่างไร หรือถ้าจะเร่งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อการคิดค้นสินค้าใหม่ ๆ จะต้องพิจารณา เช่นเดียวกันว่า จะใช้คนที่ไหนมาทำงานเหล่านี้ คนในที่นี้ได้แก่ พนักงานระดับกลางและระดับปฏิบัติการ ที่จะมาเป็นปัจจัยดำเนินการให้เรื่องต่าง ๆ ประสบผลตามความต้องการของฝ่ายจัดการ

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มักจะคำนึงถึงความสำคัญของคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งเพราะตระหนักดีว่า องค์กรใดที่มีคนดี คนเก่ง จะสามารถพัฒนาอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ง่ายและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า ตัวอย่างเช่น บริษัท ไอ บี เอ็ม จากัด บริษัท เอส ซี สแตนดาร์ด ประเทศไทย จากัด ล้วนแต่ให้ความสำคัญหรือมักจะเอาใจใส่ในเรื่องคนเป็นพิเศษ

จรัส ชูโต กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย (พ.ศ. 2523 - 2527) กล่าวว่ "ทุกวันนี้การบริหารธุรกิจ ถ้าใคร ไม่สนใจเรื่องคนหรือพนักงานของตนเองแล้ว

ถ้าไม่ทรงก็ทรุด ไม่ต้องพูดถึงว่าจะเอาชนะใครได้ เพราะธุรกิจที่ไม่มีคนดี ไม่มีคนเก่ง แล้วก็ไม่อาจจะแข่งขันกับใครได้เลย"<sup>1</sup>

เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงยิ่ง ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็  
 ธุรกิจเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐ ย่อมต้องการคนเก่ง คนดี มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน  
 ด้วย และเมื่อได้มาแล้วต้องให้ความสำคัญที่จะธำรงรักษาไว้ ด้วยการพัฒนาให้มีคุณภาพสูง  
 ยิ่ง ๆ ขึ้นไป ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าพนักงานที่ทำงานไม่ใช่หวังแต่เงินเดือน ค่าจ้างเท่านั้น  
 แต่ยังหวังความเจริญก้าวหน้า หวังที่จะมีความรู้ติดตัวในวิชาชีพต่อไปเรื่อย ๆ วิธีการหนึ่ง  
 ที่จะตอบสนองความคาดหวังของพนักงานคือการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความรู้  
 ความสามารถและความก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

การพัฒนาและฝึกอบรมที่กล่าวมานี้ เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย คือตัวพนักงาน  
 ก็ได้รับการตอบสนองในความหวังที่จะเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน และเกิดประโยชน์ต่อ  
 บริษัทหรือองค์กรด้วย เพราะเมื่อกิจการมีพนักงานที่มีความสามารถย่อมจะทำงานได้ดีขึ้น  
 ธุรกิจใดที่ไม่พัฒนาคนในกิจการ ธุรกิจนั้นจะหยุดยั้งที่ไม่อาจจะปรับตัวให้เข้ากับภาวะของโลก  
 ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วได้

#### ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

"การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนและปรับปรุง  
 สมรรถภาพของกำลังคนในองค์กร อันมีลักษณะเป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคคล ทั้งในด้าน  
 ความรู้ ความคิดความอ่าน และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากรที่มีความ  
 เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะ  
 เป็นไปได้<sup>2</sup>

<sup>1</sup>จรัส ชูโต. "คนในองค์กร," เอกสารประกอบการบรรยายของศูนย์ฝึกอบรม  
 เครือซีเมนต์ไทย, 2528. หน้า 1.

<sup>2</sup>บุปผา กฤษณามระ. "การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์," เอกสาร  
 ประกอบคำบรรยายจากฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2526. หน้า 1.

ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาพนักงาน การพัฒนาบุคคลหรือการพัฒนาบุคลากรล้วนแต่มีความหมายเหมือนกันคือ หมายถึงกระบวนการที่ได้จัดวางหรือออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้เป็นการเพิ่มพูน และปรับปรุงความรู้ความสามารถรวมทั้งพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการการศึกษาในระยะสั้นที่ใช้ขั้นตอนซึ่งได้รับการวางแผนที่เป็นระบบ และได้ถูกจัดวางไว้ ซึ่งบุคลากรที่ไม่ใช่ฝ่ายจัดการ จะได้รับความรู้ทางวิชาการ และทักษะที่จำเป็นต่อการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วน "การพัฒนา" จะถูกพิจารณาว่าเป็นกระบวนการศึกษาในระยะยาว ที่ใช้ขั้นตอนที่ได้รับการวางแผนที่เป็นระบบ ซึ่งบุคลากรที่ไม่ใช่ฝ่ายจัดการจะได้รับความรู้ทางทฤษฎีและแนวความคิด สำหรับการเพิ่มพูนความสามารถด้านการบริหารทั่วไป ภายใต้คำจำกัดความข้างต้นนี้ การฝึกอบรมและการพัฒนาจะแตกต่างกันไปใน 4 ลักษณะด้วยกัน คือ "อะไร" ที่ถูกเรียนรู้ "ใคร" ที่กำลังเรียนรู้ "ทำไม" จึงเกิดการเรียนรู้แบบนั้น และ "เมื่อใด" ที่การเรียนรู้เกิดขึ้น<sup>3</sup> ดังปรากฏตามตารางที่ 3.1

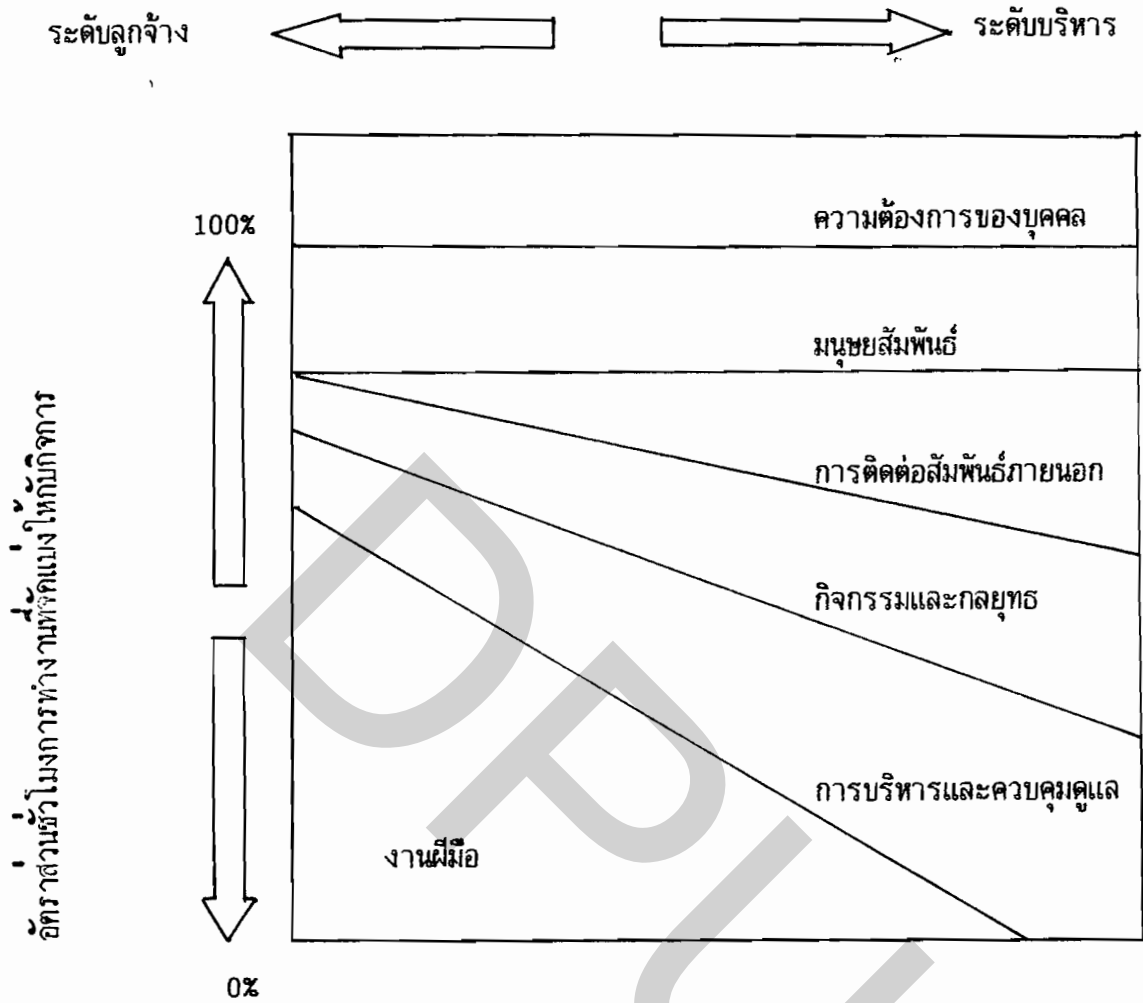
---

<sup>3</sup>Andrew F. Sikula and John F. McKenna. The Management of Human Resource : Personnel Text and Current Issues. (New York : John Willey & Sons, Inc., 1984), p.203.

ตารางที่ 3.1 การเปรียบเทียบมิติการเรียนรู้ระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา

มิติในการเรียนรู้	การฝึกอบรม	การพัฒนา
ใคร	พนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน	พนักงานระดับผู้บริหาร
อะไร	เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน	ทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ
ทำไม	เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะ อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้	เพื่อเพิ่มความรู้ทั่วไป
เมื่อใด	ใช้เวลาสั้น ๆ	ใช้เวลานาน

ความแตกต่างในแง่ที่ว่า "ใคร" ควรจะได้รับการฝึกอบรมและใครควรจะได้รับการพัฒนานั้น ไม่สามารถจะระบุเป็นการแน่นอนได้ พนักงานในระดับที่แตกต่างกันนั้นย่อมจะใช้เวลาไปในงานแต่ละอย่างแตกต่างกัน ดังปรากฏตามภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 พนักงานใช้เวลาอย่างไร

ที่มา : Ronald L. Crawford. "Employee Development," in Human Resource Management : Contemporary Perspective in CANADA p.197.

กล่าวโดยสรุปการพัฒนา การฝึกอบรม และการศึกษา มีความหมายและความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกันมาก แต่เพื่อต้องการให้เห็นความหมายที่เด่นชัดของแต่ละความหมาย จึงได้แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาไว้ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การเปรียบเทียบจุดมุ่งหมายระหว่างการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา

การศึกษา	การฝึกอบรม	การพัฒนา
- มุ่งคน	- มุ่งงาน	- มุ่งองค์การ
- เพิ่มความรู้/สติปัญญา	- เพิ่มความรู้/ความชำนาญ	- เพิ่มความสามารถ
การปรับตัว	ทัศนคติ	
- ใช้เวลานาน	- ใช้เวลาสั้น ๆ	- ใช้เวลาสั้น ๆ/ ต่อเนื่อง
- พิจารณาอายุ/สติปัญญา	- พิจารณางานที่ทำ	- พิจารณาศักยภาพ
- วัดผลที่การสอบ	- วัดผลที่การทำงาน	- วัดผลที่ความสำเร็จ ขององค์การ

ที่มา : เอกสารประกอบคำบรรยายของศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย

#### ความรับผิดชอบร่วมกันของทุกฝ่ายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากมีผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอยู่หลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชา หน่วยงานที่รับผิดชอบ และพนักงาน ล้วนแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งสิ้น ดังนั้นบทบาทความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ จึงมีดังนี้

1. ความรับผิดชอบของบริษัทหรือฝ่ายจัดการ

ผู้รับผิดชอบขั้นสูงสุดของโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมขององค์การในแง่ของอำนาจหน้าที่คือผู้บริหารสูงสุดซึ่งจะเป็นผู้กำหนดแนวนโยบาย และอนุมัติงบประมาณ โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมดังกล่าว ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและหัวหน้าแผนกฝึกอบรมจะตระหนักดีว่า ถ้าโปรแกรมการฝึกอบรมไม่ได้รับการสนับสนุนหรือผู้บริหารสูงสุดขององค์การไม่เห็นความสำคัญแล้ว โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จได้ยาก ดังนั้นบริษัทหรือฝ่ายจัดการจึงมีบทบาทในความรับผิดชอบต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังนี้

- 1.1 มีนโยบายหรือแนวความคิดที่แน่นอน ชัดเจนในการพัฒนาพนักงาน
- 1.2 ใช้งบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินงานในด้านนี้
- 1.3 มีกำลังคนที่มีคุณภาพและจำนวนที่พอเหมาะกับงานที่จะรับผิดชอบ
- 1.4 ให้การสนับสนุนตลอดจนการเอาใจใส่ และเห็นคุณค่าของการพัฒนา

พนักงาน

2. ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงาน

ภายหลังที่นโยบาย และการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้กำหนดแน่นอนแล้ว ความรับผิดชอบในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมจะกระจายไปสู่หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมจะได้รับความสำเร็จมากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ดูแลของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชานี้ด้วย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดลูกน้องหรือพนักงานในระดับล่างมากกว่าผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นบทบาทความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาจึงมีดังนี้

- 2.1 ดูแลพนักงานในบังคับบัญชาว่ามีใครควรได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมในด้านใด อย่างไร
- 2.2 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมตลอดจนเห็นคุณค่าของการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.3 ติดตามผลจากการพัฒนาและฝึกอบรม รวมทั้งรายงานผลนั้นให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปได้รับทราบ เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

3. ความรับผิดชอบของหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม  
 ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้ช่วย ซึ่งอาจจะเรียกว่าหัวหน้าแผนกฝึกอบรม  
 เป็นทีมงาน ซึ่งจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมขององค์กรนั้นโดยตรง  
 ความรับผิดชอบของทีมงาน จะต้องนำนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงสุดมาปฏิบัติให้เกิดผล  
 มากที่สุด หน้าที่โดยสรุปคือ หาความต้องการในการพัฒนาและฝึกอบรม จัดโปรแกรม  
 การฝึกอบรมนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น ๆ  
 จะเน้นความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานที่รับผิดชอบจึงมีดังนี้

3.1 จัดเตรียมกำลังเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่พร้อมด้วยคุณสมบัติดังนี้คือ

- ความรู้ความสามารถในการพัฒนาและฝึกอบรมที่ถูกต้องเหมาะสม
- ความสามารถที่จะให้คำแนะนำและความช่วยเหลือแก่หน่วยงาน  
 ที่ขอความช่วยเหลือได้
- การสร้างความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ จากผู้บังคับบัญชาตาม  
 สายงาน และผู้เกี่ยวข้องในสายงานต่าง ๆ

3.2 จัดเตรียมสถานที่ สื่อทัศนูปกรณ์ ให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการ  
 ดำเนินงาน

4. ความรับผิดชอบของพนักงานที่รับการการพัฒนาและฝึกอบรม

เมื่อองค์กรจัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมขึ้นเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับ  
 พนักงานโดยตรง โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมจะสำเร็จหรือได้ผลเพียงไร ขึ้นกับ  
 พนักงานที่เข้ารับการการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญ แม้จะมีโปรแกรมการพัฒนาและ  
 ฝึกอบรมที่มีการวางแผนและนำไปปฏิบัติอย่างรอบคอบเพียงใดก็ตาม ถ้าปราศจากความ  
 ร่วมมือของพนักงานแล้ว โปรแกรมการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น ๆ ก็จะประสบความล้มเหลว  
 ในที่สุด ดังนั้นบทบาทความรับผิดชอบและลักษณะของพนักงานที่รับการการพัฒนาและฝึกอบรม  
 จึงมีดังนี้

- 4.1 เป็นผู้ที่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้
- 4.2 เป็นผู้พร้อมที่จะรับการการพัฒนาและฝึกอบรม
- 4.3 ให้ความสนใจและเข้าใจที่จะเรียนรู้จากการพัฒนาและฝึกอบรม
- 4.4 เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและใส่ใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงตนเอง

อยู่เสมอ



### ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

โดยทั่วไปการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับองค์การอันจะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อองค์การเองและต่อพนักงาน องค์การจะได้ประโยชน์ในด้านผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่วนพนักงานก็จะได้ประโยชน์ด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

นอกจากเป้าหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจพิจารณาความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อสอนงานให้กับพนักงานใหม่ที่ยังไม่คุ้นเคยกับงานที่จะมอบหมายให้ทำมาก่อน ให้มีความรู้เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ นอกจากนี้ยังเป็นการสอนงานให้พนักงานเก่าที่ยังขาดความชำนาญ หรือยังไม่มีความสามารถพอที่จะก้าวไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น
2. เพื่อเตรียมการที่จะแต่งตั้งพนักงานให้ไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยทำการคัดเลือกพนักงานที่มีผลงานดี มีอายุการทำงานนานพอสมควร ตลอดจนมีคุณสมบัติอื่น ๆ เหมาะสมให้เข้ารับการอบรม หรือพัฒนาให้มีความรู้ในงานสูงขึ้นไป ตลอดจนมีทักษะที่เอื้ออำนวยต่อการที่จะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม
3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติของพนักงานโดยทั่ว ๆ ไปให้สูงขึ้น ในการนี้ไม่เพียงแต่จะให้ความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่เท่านั้น ยังขยายขอบเขตของความรู้ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การพัฒนาการบริหารงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่จำเป็นอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติที่สอดคล้องกับสภาพการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>ชาอุทัย ลวิตรังสิมา, การพัฒนาบุคคล, หน้า 17 - 18.

## วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีอยู่หลายวิธี การที่จะทำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้นั้นบางครั้งจำเป็นต้องใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไป ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรและเป้าหมายที่ต้องการ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น เวลา ค่าใช้จ่าย เนื้อหาสาระของความรู้ที่ต้องการ ความถนัดของผู้สอน จำนวนผู้เข้าร่วม การพัฒนาและฝึกอบรม พื้นฐานของพนักงาน ซึ่งรวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ และประสบการณ์ แม้แต่สถานที่ที่ใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมทั้งงบประมาณและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ล้วนเป็นปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยวิธีใดก็จะต้องมี เทคนิควิธีการ ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจถึงลักษณะวิธีของการพัฒนาและฝึกอบรม แต่ละวิธี พร้อมทั้งผลดีและข้อจำกัดของวิธีนั้น ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นดุลยพินิจเลือกวิธีการให้เหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาและฝึกอบรมในแต่ละครั้งประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

วิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตามแนวความคิดเดิมนั้นนิยมแยกกล่าวเป็น 2 ส่วน คือ การฝึกอบรมพนักงานส่วนหนึ่ง และการพัฒนาการจัดการอีกส่วนหนึ่ง ดังนั้นเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจตามแนวความคิดดังกล่าว จึงพิจารณาวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลออกเป็นวิธีการในการฝึกอบรมและวิธีการในการพัฒนาการจัดการ แต่ต้องเข้าใจในที่นี้ด้วยว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาการจัดการนั้น เมื่อพิจารณาถึงความหมายตลอดจนความมุ่งหมายแล้ว ไม่สามารถแยกจากกันได้

## วิธีการฝึกอบรม

การจัดแบ่งกลุ่มวิธีการฝึกอบรมทำได้หลายวิธี แต่ในที่นี้ขอแบ่งวิธีการในการฝึกอบรมออกเป็น 3 วิธีดังนี้

1. การฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน
3. วิธีอบรมในห้องเรียน

## 1. การฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท อธิบายว่าการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นวิธีการที่ใช้กันมาเป็นเวลานาน และได้รับความนิยมอย่างมาก เพราะเป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสเรียนรู้งาน โดยการปฏิบัติงานจริง ภายใต้อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของการทำงานจริง ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้วิธีการทำงาน และในขณะเดียวกันก็ได้ผลิตผลงานออกมาด้วยซึ่งนับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง<sup>5</sup>

การฝึกอบรมด้วยวิธีนี้ เหมาะสำหรับการสอนในด้านทักษะและความชำนาญ ซึ่งต้องการเรียนรู้ในระยะเวลาอันสั้น (2 - 3 วัน จนถึงหลาย ๆ สัปดาห์) และเหมาะสำหรับการฝึกอบรมคนจำนวนน้อย ในเวลาเดียวกันด้วยลักษณะงานเดียวกันเพราะมีจะนั้น จะเป็นการไม่สะดวกทั้งในด้านสถานที่ ครูฝึก และอาจเป็นการรบกวนการทำงานของผู้ที่ปฏิบัติงานประจำด้วย ซึ่งในที่สุดจะส่งผลให้การเรียนรู้เป็นไปไม่ได้ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย

ในกรณีที่เป็นการถ่ายทอดความรู้ด้านทฤษฎี งานที่ต้องอาศัยฝีมือความชำนาญงานมาก งานวิชาชีพ หรืองานเกี่ยวกับการควบคุมบังคับบัญชา นั้น อาจต้องเน้นให้ความรู้ในขั้นพื้นฐานหรือในด้านวิชาการ ซึ่งต้องใช้วิธีการฝึกอบรมในลักษณะอื่น ๆ เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน เป็นต้น แต่การนำความรู้เหล่านั้นไปใช้นั้น โดยทั่วไปมักจะใช้วิธีการฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน

ข้อดีข้อเสียของการฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงานมีดังนี้

### ข้อดี

1. ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากของจริง ทั้งอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงานและสิ่งแวดล้อมของงานนั้น

---

<sup>5</sup>เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท. การพัฒนาบุคคล. (กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายตำราและอุปกรณ์การศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532), หน้า 184.

2. ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นความสำเร็จของงานในขณะที่ได้รับการฝึกอบรมไปด้วย ทำให้เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้และการทำงาน
3. เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และเวลาได้มาก ถ้าเป็นการฝึกคนจำนวนน้อยในเวลาเดียวกันจะเป็นการประหยัดกว่าการเข้าไปฝึกในโรงงานหรือในห้องเรียน ซึ่งบางครั้งเครื่องมือในการผลิตมีราคาแพง ไม่สามารถจะนำไปติดตั้งหรือจำลองขึ้นใหม่ได้ในห้องเรียน

### ข้อเสีย

1. บ่อยครั้งที่การฝึกอบรมเช่นนี้เป็นไปอย่างไม่เป็นระเบียบและไม่เป็นระบบ กล่าวคือ การลองผิดลองถูก ซึ่งก่อให้เกิดผลเสีย และอันตรายต่อการทำงาน นอกจากนี้ อาจเรียนรู้วิธีการทำงานที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งสร้างนิสัยการทำงานที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง ทั้งยังทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความไม่ประทับใจต่อการทำงานนั้น รวมทั้งอาจทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานต่ำด้วย
2. การฝึกในขณะทำงาน อาจถูกรบกวนด้วยเสียงของเครื่องจักร เครื่องมือในการทำงานได้ ทำให้ขาดสมาธิในการเรียน และกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพในการเรียนการสอน
3. การฝึกอบรมด้วยวิธีนี้มักจะมองข้ามหรือให้ความสำคัญน้อยในเรื่องหลักการพื้นฐานและทฤษฎีที่ลึกซึ้ง ทั้งนี้เพราะมุ่งจะให้ทำงานเป็นเท่านั้น เพื่อให้สามารถผลิตผลงานได้ในเร็ววัน

#### 1.1 การแนะนำงาน

ชาดูชัย ลวิตรังสิมา อธิบายว่าองค์การต่าง ๆ มักจะมีวิธีการแนะนำงานให้พนักงานของตนทราบในลักษณะและวิธีการต่าง ๆ กัน โดยเฉพาะพนักงานที่เข้าใหม่หรือพนักงานที่ย้ายมาดำรงตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ปกติแล้วมักจะใช้วิธีพาพนักงานไปคูหน่วยงาน โดยทั่วไปก่อนแนะนำให้รู้จักสถานที่ บุคคลระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้ร่วมงานที่พนักงานผู้นั้นจะต้องปฏิบัติงานด้วยและแนะนำให้ทราบถึงงานในหน้าที่รับผิดชอบ<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup>ชาดูชัย ลวิตรังสิมา. การพัฒนาบุคคล. หน้า 117.

## 1.2 การฝึกหัดช่างฝีมือ

การฝึกหัดช่างฝีมือ เป็นผลสืบเนื่องมาจากสมาคมช่างฝีมือในสมัยยุคกลาง ในสมัยนั้นเด็กชายจะเข้าไปฝึกหัดเป็นช่างฝีมือตั้งแต่อายุประมาณ 14 ปี และการฝึกเป็นช่างฝีมือตามธรรมดาแล้วจะใช้เวลาประมาณ 7 ปี และการฝึกอบรมดังกล่าว ก็เป็นการฝึกอบรมแบบในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน

การฝึกหัดช่างฝีมือในปัจจุบันนี้ จำเป็นต้องผ่านการอบรมอย่างต่ำสุด 4,000 ชั่วโมง (2 ปี) และมีอาชีพอยู่ประมาณ 300 อาชีพ ในสหรัฐอเมริกาที่มีโปรแกรมการฝึกอบรมช่างฝีมือ และแม้ว่าส่วนใหญ่แล้วจะใช้เวลาตั้งแต่ 2 - 7 ปี แต่โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ก็มักจะใช้เวลาประมาณ 4 - 5 ปี ในการฝึกอบรมดังกล่าว

ในสหรัฐอเมริกานั้น เจ้าของกิจการสามารถจะจัดให้มีการฝึกหัดช่างฝีมือตามความจำเป็นและความต้องการในแต่ละกิจการ โดยที่ไม่มีมาตรฐานกำหนด การฝึกหัดช่างฝีมือนับว่าเป็นการผลิตกำลังคนที่มีความชำนาญสูง ได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองความต้องการของธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งหมด ปัจจุบันนี้ผู้ฝึกหัดเป็นช่างฝีมือ จะได้รับค่าจ้างด้วยในขณะที่กำลังเป็นลูกมืออยู่และในเวลาต่อมาเมื่อมีความชำนาญขึ้นก็จะได้รับค่าจ้างที่สูงขึ้น และแม้ว่าระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกเป็นช่างฝีมือนั้นจะต้องใช้เวลานานกว่า ผู้เริ่มต้นที่ต้องการจะเป็นช่างฝีมือเต็มใจที่จะเข้ามาในอาชีพที่ต้องใช้ความชำนาญเป็นพิเศษ งานประเภทที่จำเป็นต้องมีการฝึกหัดเป็นช่างฝีมือได้แก่ ช่างโลหะ ช่างตัดผม ช่างไม้ ช่างไฟฟ้า ช่างแกะสลัก ช่างทาสี ช่างพิมพ์ และช่างเขียนนัยเพชรพลอย เป็นต้น

## 2. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงานเป็นวิธีที่จัดขึ้นในห้องเรียน ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน เพื่อที่จะฝึกอบรมงานที่มีลักษณะกึ่งฝีมือและงานเสมือน จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมพนักงานจำนวนมาก ซึ่งทำงานในลักษณะเดียวกัน ให้ทำงานในเวลาเดียวกัน เช่น พนักงานพิมพ์ดีด ผู้ตรวจงานคุมเครื่องจักร งานเสมือนและพนักงานจ่ายเงินธนาคาร เป็นต้น

วิธีการของการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน เน้นที่การเรียนรู้มากกว่าการผลิต ดังนั้นผู้สอนจึงควรเป็นผู้มีคุณสมบัติ ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมอาจเป็น 2 - 3 วัน จนถึง 2 - 3 สัปดาห์

ประโยชน์ของการฝึกอบรมวิธีนี้คือ คนงานสามารถทดลองและฝึกหัดวิธีการทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องไปใช้สถานที่ทำงานจริง และไม่ต้องหยุดการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อใช้สถานที่ทำงานจริง เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานจริงไม่เสียหายและถ้าผู้เข้ารับการอบรมคนใดมีคุณสมบัติ และวิธีปฏิบัติงานไม่เหมาะสมก็จะได้รับการแก้ไขก่อนทำงานจริง ถ้าอุปกรณ์ในการปฏิบัติมีราคาแพง ก็ไม่สามารถจะติดตั้งได้ครบทุกอย่าง วัสดุที่ใช้ในการฝึกหัดอาจจะมีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

### 3. การอบรมในห้องเรียน

การอบรมในห้องเรียนเป็นวิธีที่เป็นประโยชน์มาก ในการที่ต้องการจะเรียนรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ แนวความคิด ทศนคติ ทฤษฎี และฝึกหัดความสามารถในการแก้ปัญหา ซึ่งหมายความว่า เนื้อหาสาระของความรู้ที่ต้องการนั้นจะได้รับการถ่ายทอดไปยังผู้เรียนได้มาก เพราะความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นที่เกี่ยวกับแนวความคิด ทฤษฎี ในงานเกือบทุกอย่างสามารถเรียนรู้ได้ดีกว่า การฝึกอบรมในงานหรือโดยลงมือปฏิบัติงาน ตัวอย่างของการนำวิธีการของการอบรมในห้องเรียนไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมในเรื่องความปลอดภัย

การอบรมในห้องเรียนนี้มีอยู่หลายอย่าง เช่น การบรรยาย การประชุมอภิปรายกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมุติ การจัดการการศึกษา การสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย

#### 3.1 การบรรยาย

การบรรยายเป็นวิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย และเป็นวิธีการที่นับว่าเก่าแก่ที่สุด ใช้กันมากในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย วิธีการมีลักษณะเป็นทางการ เพราะเป็นการเสนอเรื่องราว ความรู้ หรือข้อมูลต่าง ๆ โดยมีการเตรียม

มาก่อน ผู้บรรยายจึงมีอิทธิพลต่อผู้ฟังมาก เพราะเป็นผู้กำหนดเนื้อหา ขอบเขตและบรรยากาศของการฟัง ได้ด้วย

### ข้อดี

1. สามารถใช้กับบุคคลจำนวนมากได้ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย
2. ไม่ต้องใช้เวลามากนัก ผู้บรรยายสามารถกำหนดเรื่องที่จะพูดภายในระยะเวลาที่กำหนดได้
3. สามารถนำอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ประกอบการบรรยายได้อย่างเต็มที่
4. จัดขึ้นได้ง่ายและอาจเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับเหตุการณ์ได้ง่าย

### ข้อเสีย

1. เป็นการสื่อความแบบทางเดียว ไม่สามารถทราบได้ว่าผู้ฟังได้รับความรู้ความเข้าใจเพียงไร
2. ถ้าผู้บรรยายไม่มีความสามารถ ขาดประสบการณ์และไม่มีความชำนาญเพียงพอในการถ่ายทอด จะทำให้ผู้ฟังเบื่อ
3. ระดับความรู้ และความสนใจของผู้ฟัง อาจทำให้การบรรยายไม่ได้ผล เพราะผู้ฟังบางกลุ่มอาจจะรู้แล้ว หรือบางกลุ่มไม่เข้าใจในเรื่องนั้น ทำให้บรรยากาศของการบรรยายไม่ดี
4. ผู้บรรยายที่มีคุณสมบัติพร้อม ทั้งความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการถ่ายทอดหาได้ยาก
5. ถ้าการพัฒนาและฝึกอบรมนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการบรรยายจะเป็นวิธีที่ไม่เหมาะสม เพราะอาจจะไม่สามารถ ทำให้ผู้ฟัง เกิดการยอมรับและนำไปใช้ได้

### 3.2 การประชุมอภิปราย

การประชุมอภิปรายเป็นการพบปะกันในกลุ่มเล็ก ๆ แบบเป็นทางการ ซึ่งการพบปะกันดังกล่าวจะมีการถกแถลง ปรึกษาหารือกันในปัญหาบางอย่าง ซึ่งเป็นไปตาม

แผนการที่ได้เตรียมไว้โดยวิทยากรหรือผู้นำ การเรียนรู้และความเข้าใจที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากการร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน แม้ว่าในการประชุมอภิปรายอาจจะมีผู้นำการอภิปราย แต่ความเข้าใจเรื่องของวิธีการนี้ ที่ขึ้นอยู่กับทุกคนเพราะทุกคนจะเรียนรู้จากกันและกัน มิใช่จากผู้สอน อย่างไรก็ตามรูปแบบของการประชุมอภิปรายอาจจะมีได้หลายแบบ ซึ่งโดยมากมักจะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การประชุมอภิปรายโดยตรง
2. การประชุมอภิปรายโดยการปรึกษา
3. การประชุมอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา

จากรูปแบบทั้ง 3 ประเภท การประชุมอภิปรายโดยตรงเป็นที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการฝึกอบรม เพราะผู้สอนมีแนวความคิดที่แน่นอนอยู่แล้ว โดยผู้สอนคอยช่วยแนะนำอย่างระมัดระวังให้ครอบคลุมเนื้อหาเหล่านั้น การประชุมอภิปรายมิใช่จะจำกัดอยู่เฉพาะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเท่านั้น แต่มักจะนิยมใช้ในองค์การทุกชนิด เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน โดยการรวมความคิดของหลาย ๆ คน สำหรับปัญหาทางธุรกิจนั้นมักจะนิยมใช้การประชุมอภิปรายโดยการปรึกษา และการประชุมอภิปรายเพื่อแก้ปัญหา

ในการประชุมอภิปรายนั้น ผู้เข้าร่วมควรจะมีความรู้ในหัวข้อนั้น ๆ ก่อน เพื่อที่จะได้นำปัญหามาถกแถลงกันได้ ซึ่งสามารถกระทำได้โดยการได้รับมอบหมายให้อ่านมาก่อน หรืออาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาในเรื่องนั้น ๆ ประกอบ ผู้สอนก็จะแนะนำหัวข้อแล้วขอให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นโดยทั่วกัน เมื่อแน่ใจแล้วว่า ได้มีการอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ ครบถ้วนแล้วก็จะมีการสรุปผลในตอนท้าย

สำหรับข้อดีของการประชุมอภิปรายนี้ คือ ผู้เข้าร่วมประชุมมีส่วนร่วมในการอภิปรายถกแถลงปัญหา ทำให้ไม่เบื่อง่ายเหมือนวิธีบรรยาย และได้รับความรู้ทั้งจากผู้สอนและผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนด้วย แต่มีข้อจำกัดที่ว่า จัดได้เฉพาะกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประมาณ 15 - 20 คน ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งก็คือ เป็นวิธีที่ใช้เวลานานทำให้เสียเวลา เพราะผู้เข้าประชุมต่างก็แสดงความคิดเห็นกันได้อย่างเต็มที่กว่าจะสรุปได้ก็ต้องใช้เวลาพอสมควร



### 3.3 กรณีศึกษา

กรณีศึกษา คือ การนำกรณีตัวอย่าง ซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นจริง หรือ สมมุติขึ้นมาใช้ในการศึกษาเป็นตัวอย่างประกอบบทเรียนในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนแสดงหาวิธีการ หรือ ทางออกในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น โดยนำความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนมาใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งทำให้มีโอกาสฝึกฝนความสามารถ หรือทักษะในการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ในลักษณะใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน<sup>7</sup>

ประโยชน์ที่ได้จากการใช้กรณีศึกษา คือ การพัฒนาหรือปรับปรุงทักษะด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ความสามารถในการตัดสินใจในขณะที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ การกระตุ้นให้มีการเข้าร่วมในการเสนอความคิดเห็นในระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการฝึกฝนการทำงานเป็นกลุ่ม

แม้ว่าจะมีการนำกรณีศึกษามาใช้กันอย่างกว้างขวางในการพัฒนาผู้บริหารก็ตาม แต่ก็ควรจะพิจารณาข้อจำกัดของกรณีศึกษาในที่นี้ด้วย กล่าวคือ ไม่ว่าจะกรณีศึกษาจะมีรูปแบบของการใช้แตกต่างกันในรายละเอียดอย่างไร ส่วนประกอบหลัก ๆ ของแต่ละรูปแบบจะมีเหมือนกัน คือ

1. การเสนอรายละเอียดของเหตุการณ์
2. การวิเคราะห์เพื่อจับประเด็นของปัญหาและหาทางออก
3. การอภิปรายปัญหา

ข้อจำกัดที่มีในแต่ละส่วนประกอบอาจจะสรุปได้ว่า

1. การเสนอรายละเอียดอาจจะทำได้ไม่ครบถ้วน
2. การวิเคราะห์อาจจะมีอคติและลำเอียง
3. การขาดการเตรียมตัวของผู้เข้ารับการอบรม ไม่อยากวิเคราะห์

ปัญหาเอง

4. ความสามารถในการเสนอปัญหา

<sup>7</sup> เสาวลักษณ์ สิงห์ไกรวินท์. การพัฒนาบุคคล. หน้า 212.

### 3.4 การแสดงบทบาทสมมติ

การแสดงบทบาทสมมติ มีความคล้ายคลึงกับกรณีศึกษา ในแง่ที่เป็นการศึกษากรณีตัวอย่างในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่ต่างกันตรงที่การนำเสนอกรณีตัวอย่างในการแสดงบทบาทสมมุติ นั้น วิทยากรจะกำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางส่วน เป็นผู้แสดงบทบาทตามเนื้อเรื่องที่นำมาศึกษา ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ๆ ดู เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นภาพและเรื่องได้ชัดเจน สมจริงสมจังยิ่งขึ้น ทั้งยังเป็น การสร้างอารมณ์ร่วม ในการแสดง และเฝ้าดูการแสดง เพราะผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สัมผัสกับประสบการณ์ และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาหรือสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาอย่างใกล้ชิด วิธีการฝึกอบรมแบบนี้จึงมักนำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ เพราะจะช่วยให้มีความเข้าใจในความรู้สึกและทัศนคติของบุคคล ภายใต้สภาพการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งปฏิกิริยาตอบโต้ในสภาพการณ์เหล่านั้น<sup>8</sup>

#### หลักการที่สำคัญ 4 ประการเกี่ยวกับการแสดงบทบาทสมมติ

1. เป็นการเรียนรู้โดยการกระทำ ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสในการฝึกฝนลองผิดลองถูก
2. เป็นการเรียนรู้โดยการเลียนแบบ โดยผู้เข้ารับการอบรมจะลอกเลียนแบบวิธีการที่ได้ผลในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ไปปรับใช้ต่อไป
3. เป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตและการให้การป้อนกลับ โดยผู้เข้ารับการอบรมจะมีโอกาสสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งได้สมมุติว่ากำลังทำหน้าที่ในบทบาทหนึ่ง อาจจะมีการแสดงออกที่ไม่เหมาะสม ผู้เรียนรู้ก็จะได้จดจำไว้เป็นแบบอย่างว่าไม่ควรทำอย่างนั้น ในขณะที่เดียวกันก็จะมีพฤติกรรมบางอย่างที่ดี สมควรจะจดจำไว้เป็นแบบอย่าง
4. เป็นการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์และเก็บเป็นแนวความคิด โดยที่เมื่อจบการแสดงแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้วิเคราะห์การกระทำหรือการแสดงออกที่ผ่านไป อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มากขึ้น

ประโยชน์ที่ได้จากการนำวิธีการของการแสดงบทบาทสมมุติมาใช้ คือการเปลี่ยนทัศนคติของผู้บังคับบัญชาและลูกน้องที่มีต่อกัน เข้าใจปฏิกิริยาตอบโต้ระหว่างบุคคล ซึ่งเกี่ยวกับสถานการณ์ในชีวิตจริง

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า 216.

อย่างไรก็ตามการนำวิธีการแสดงบทบาทสมมติไปใช้ก็มีข้อเสียอยู่เหมือนกัน คือ เป็นวิธีที่เสียเวลาและต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง ผู้เข้ารับการอบรมมีจำนวนจำกัด และบางครั้งผู้เข้ารับการอบรม อาจจะคิดว่าการแสดงบทบาทสมมติเป็นเรื่องเล่น ๆ แบบเด็ก ๆ รวมทั้งไม่เข้าใจในบทบาทของตัวเอง

### 3.5 การจัดแผนการศึกษา

วิธีการนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาประยุกต์ใช้ในองค์การต่าง ๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นวิธีที่นำเอาเครื่องมือชนิดหนึ่ง ซึ่งเรียกว่าเครื่องช่วยสอน มาใช้เป็นแนวทางให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้และฝึกฝนด้วยตนเอง โดยอาจมีหนังสือคู่มือประกอบ วิธีนี้ผู้สอนไม่ใช่เป็นตัวหลักในการเรียนรู้ เพราะเอกสารหรือเรื่องต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนรู้จะถูกแบ่งออกเป็นหน่วยย่อย ๆ เป็นขั้น ๆ ไป และเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ดังนั้นผู้เข้ารับการอบรม จะเรียนรู้ได้มากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับตัวเอง

การเรียนรู้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่า ข้อมูลต่าง ๆ จะถูกบันทึกลงไปในเครื่องทั้งคำถามและคำตอบ ผู้เข้ารับการอบรมจะอ่านข้อมูลจากเครื่อง และตอบคำถามใส่เครื่องเช่นกัน ถ้าคำตอบถูก การเรียนรู้ก็จะดำเนินต่อไป แต่ถ้าคำตอบผิด เครื่องจะให้คำตอบและคำอธิบายที่ถูกต้อง

วิธีการจัดแผนการศึกษานี้ ปัจจุบันนิยมใช้ในการศึกษาความรู้ในด้านคณิตศาสตร์ ภาษาต่างประเทศและงานประจำ ซึ่งเป็นวิธีการที่สะดวก ไม่ต้องเตรียมการอะไรมากเพียงแต่มีเครื่องเก็บข้อมูลเท่านั้น แต่วิธีนี้ก็มีข้อเสียที่ว่า ค่าใช้จ่ายในการลงทุนซื้อเครื่องครั้งแรกจะสูงมาก รวมทั้งการสร้างโปรแกรมในครั้งหนึ่ง ๆ ก็ต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมากด้วย

### 3.6 การสอนโดยการใช้คอมพิวเตอร์

วิธีนี้มีลักษณะคล้ายการจัดแผนการศึกษา แต่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีประสิทธิภาพในการเก็บข้อมูลสูง ส่วนมากจะใช้ในการฝึกหัดหรือฝึกความชำนาญของนักเรียน เช่น ทางด้านไวยากรณ์ คณิตศาสตร์ เบื้องต้นและการอ่าน หรืออาจจะนำไปใช้ร่วมกับวิธีการอื่น ๆ เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาได้กว้างขวางขึ้น

การสอนโดยการใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ต้องใช้ต้นทุนสูง ส่วนใหญ่แล้วจะใช้ในการสอนทักษะเบื้องต้นในสถาบันการศึกษา การประยุกต์ใช้กับธุรกิจและอุตสาหกรรมยังมีน้อย

### วิธีการในการพัฒนาการจัดการ

การพัฒนาการจัดการประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การทดลองเรียนงาน
2. การหมุนเวียนงาน
3. การสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษา
4. การตั้งเป็นคณะกรรมการ
5. เกมส์ธุรกิจ

1. การทดลองเรียนงาน

การทดลองเรียนงานคือ ผู้ที่จะได้รับการอบรมจะถูกสมมุติให้ได้รับตำแหน่งบริหารโดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่างหมายความว่า จะทำงานชั่วคราวแทนหัวหน้า โดยเสมือนว่าหัวหน้าไม่อยู่นั่นเอง ซึ่งอาจทำได้หลายวิธีคือหัวหน้าอาจเลือกมาคนหนึ่งให้เป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำ หรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราวเพื่อพักผ่อน ไปตรวจงานหรือเจ็บป่วยแล้วเลือกผู้ใต้บังคับบัญชามาทำหน้าที่แทน อีกวิธีหนึ่งโดยการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วย โดยมอบหมายงานหลายอย่างให้ผู้ช่วยทำ ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่าง ๆ ไป<sup>9</sup>

วิธีนี้จะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมมีประสบการณ์จากงาน ผู้บังคับบัญชาอาจปรึกษางานบางอย่างกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับวิธีการวินิจฉัยปัญหา เพื่อให้แสดงความเห็น หรืออาจมอบหมายให้ไปทำการสอบสวน วิเคราะห์เรื่องราวมาแล้วทำรายงานความเห็นในการ

---

<sup>9</sup> เสนาะ ตีเยาว์. การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532), หน้า 176.

แก้ปัญหา หรืออาจมอบให้ทำโครงการหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะงานอย่างเดียวกับงานของผู้บังคับบัญชา หรืออาจมอบให้ทำโครงการหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะงานอย่างเดียวกับงานของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเท่ากับ ทำให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้ ความชำนาญของตนเองทั้งหมด หรืออาจส่งผู้ที่ทดลองงานไปประชุม เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารแทนหัวหน้า

การทดลองปฏิบัติงานจะเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว ซึ่งเป็นวิธีเรียน ด้วยการกระทำ เป็นการกระตุ้นและจูงใจได้มากกว่าการเรียน และยังช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย นอกจากนี้ยังเป็นหลักประกันว่า การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง มีความเหมาะสม เพราะถ้าผลการทดลองปฏิบัติงานไม่ดีก็จะไม่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทน แต่วิธีนี้ก็มีผลเสียสองประการ คือ ในขณะที่ทดลองงาน จะทำได้ดีเพราะมีหัวหน้าคอยดูแล เป็นที่เลี้ยงอยู่ แนวความคิด การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา มักจะเป็นแบบอย่างเดียวกับ หัวหน้า ความผิดพลาดจึงไม่เกิดขึ้น ต่อเมื่อได้ดำรงตำแหน่งจริง ๆ ย่อมมีอำนาจ ในการตัดสินใจได้เต็มที่ ถึงตอนนั้นแหละจะแสดงถึงลักษณะของตัวเองออกมา ซึ่งอาจดีหรือไม่ดี ก็ได้ ประการที่สอง จะเป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ที่ไม่ได้ ถูกกำหนดให้มาทดลองงาน ทำให้รู้ว่าผู้บังคับบัญชาชอบใครหรือไม่ชอบใคร อาจก่อให้เกิด ความอิจฉาริษยาได้ง่าย อันเป็นหนทางไปสู่ความแตกแยกกันได้

## 2. การหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงาน คือ วิธีการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธีการ หมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติ ระหว่าง 6 เดือนถึง 2 ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง พอครบกำหนดก็ให้ไปอยู่อีก ตำแหน่งหนึ่งแล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง<sup>10</sup>

อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไปควรเป็น เจ้าหน้าที่ในระดับหนึ่ง ไม่ใช่ในตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ให้กว้างขวางขึ้น การฝึกอบรมวิธีอื่น ๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานอื่น จะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น

<sup>10</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า 177.

ในบริษัทใหญ่ ๆ ผู้อยู่ในตำแหน่งสูง ไม่มีโอกาสได้เรียนรู้งานของฝ่ายอื่นเลย เพราะงานในส่วนของตนซึ่งเป็นงานเฉพาะทำให้ไม่มีเวลาไปศึกษางานอื่นได้ แต่ก็เป็นความจำเป็นที่คนทุกคนจะได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะงานบริหารต้องการความรู้ในหลาย ๆ ด้าน ต้องมีประสบการณ์กว้างขวาง ฉะนั้นวิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาสำหรับผู้ทำงานเฉพาะแต่เพียงอย่างเดียว ได้มีประสบการณ์จากงานในตำแหน่งอื่น ๆ นอกจากนี้ยังช่วยป้องกันการแตกแยกระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรได้ด้วย จะเห็นได้ว่าคนที่เคยทำงานในส่วนใดส่วนหนึ่งมาแล้ว มักจะสำคัญคิดว่างานในส่วนของตนสำคัญกว่างานส่วนอื่น ๆ การหมุนเวียนงานจะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจกันดี ไม่มีการถือพวกพ้อง และให้ความสำคัญแก่งานของตนมากเกินไป อีกอย่างหนึ่งการหมุนเวียนงานจะเท่ากับเป็นการช่วยให้คนได้ความคิดใหม่ ๆ จากประสบการณ์ที่ได้รับจากงานแต่ละฝ่ายที่ไม่เหมือนกัน

#### ข้อดีและข้อจำกัดของการหมุนเวียนงาน

ข้อดีและข้อจำกัดของการหมุนเวียนงาน มีดังนี้

##### ข้อดี

1. การหมุนเวียนงานเป็นการเพิ่มพูนความสามารถส่วนบุคคล โดยการเผชิญกับปัญหา หน้าที่ และคนที่แตกต่างกัน เป็นการทดสอบว่า มีความสามารถในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. ทำให้พนักงานได้พบกับสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายและน่าสนใจแทนงานเดิมอันซ้ำซากจำเจ
3. เป็นการปรับปรุงงาน โดยให้พนักงานที่หมุนเวียนมาใหม่ ซึ่งมีความคิดใหม่ ๆ ได้ใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์
4. การหมุนเวียนงาน เป็นการสนองความต้องการที่จะเลื่อนตำแหน่ง พนักงานที่มีความสามารถในขณะที่ยังไม่มีตำแหน่งว่าง การหมุนเวียนงานทำให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถได้ทำงานในตำแหน่งใหม่ที่ท้าทาย และก่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่ ๆ
5. การหมุนเวียนงานเท่ากับเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทดลองทำงานแบบต่าง ๆ และทราบว่าตนเองเหมาะสมกับงานประเภทไหน และสามารถทำงานอะไร ได้ดีที่สุด

### ข้อจำกัด

1. การหมุนเวียนงาน ทำให้ผู้บริหาร ไม่สามารถดำเนินการตามสายงานที่วางไว้ได้ มีผู้บริหารน้อยคนที่จะเต็มใจยอมรับการโยกย้ายของพนักงานมาทำงานเพียงชั่วคราวระยะสั้นแล้วต้องโยกย้ายไปทำงานอื่นโดยมีคนใหม่สับเปลี่ยนมาแทน แม้จะทำงานได้สำเร็จเป็นอย่างดี
2. พนักงานมักจะเบื่อกับการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ พอ ๆ กับการอยู่กับที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลงเสียเลย การเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนงานในลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องกระทำอย่างระมัดระวัง เหมาะสมและไม่มากเกินไป
3. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแน่ใจว่า พนักงานแต่ละคนมีความเข้าใจว่าการหมุนเวียนงานเป็นส่วนประกอบของงานในอดีต และเป็นการลงทุนในอนาคต ถ้าปราศจากการเตรียมตัวแล้ว พนักงานบางคนอาจจะคิดว่าการหมุนเวียนงานเป็นเครื่องแสดงว่าทำงานเก่าได้ไม่ดีพอ
4. พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกไม่มั่นใจในการทำงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพนักงานใหม่อยู่เสมอ

### 3. การสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษา

การสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ การสอนงานมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เริ่มในการสอนแนะนำ
2. ปฏิบัติเป็นประจำ
3. เกี่ยวกับงานเท่านั้น
4. เป็นการสอนหรือให้คำแนะนำ โดยผู้บังคับบัญชาจะเน้นด้วยการบอกฝึกและสอนให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
5. ผู้บังคับบัญชาจะให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงว่าควรจะทำอะไร และทำอย่างไร

6. การสอนงานมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้

การให้คำแนะนำปรึกษามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้นำปัญหามาขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา
2. ในทางปฏิบัติ การให้คำแนะนำปรึกษานั้นจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อลูกน้องเกิดปัญหาขึ้น

3. ปัญหาอาจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ได้
4. การให้คำแนะนำปรึกษานั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รับฟังฝ่ายเดียว
5. ผู้บังคับบัญชาจะหลีกเลี่ยงคำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงลงไป แต่จะเปิดโอกาสและแนะนำให้ลูกน้องของตนแก้ปัญหาเอง

6. วัตถุประสงค์เป็นการแก้ปัญหาเป็นคราว ๆ ไป และเป็นการลดความตึงเครียดของฝ่ายลูกน้องลง

การสอนงานนั้นเป็นวิธีการพัฒนาโดยลงมือปฏิบัติภารกิจที่เก่าแก่ที่สุด

เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของวิธีการเรียนรู้โดยการกระทำ"<sup>11</sup> วิธีการของการสอนงานคือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยสอนงานให้แก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทำให้ผู้เป็นตัวอย่างพร้อมทั้งคอยตอบคำถามและอธิบายถึงเหตุผลของวิธีการแก้ไข ปัญหา และให้รู้ถึงความเป็นไปของเหตุแห่งปัญหา และผลของการแก้ไข ดังนั้นในขณะที่ฝึกตามวิธีดังกล่าวก็จะเป็นการระดมความคิดของผู้สอนงานหรือผู้กำกับงานที่จะต้องคอยดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องวิธีนี้ก็คือ การเรียนรู้งานจะเป็นไปได้โดยง่ายและสะดวก อีกทั้งถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและลูกน้องในขณะที่เรียนรู้งานจากกันเป็นไปในทางดี ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการร่วมงานกันต่อไปในอนาคต และการสอนงานนี้มักจะมีข้อเสียที่บางครั้งหัวหน้างานที่มีความสามารถ

---

<sup>11</sup>Robert L. Mathis and John H. Jackson. Personal : Contemporary perspective and applications. (St.Paul, Minnisota : West Publishing Co., 1979), p.243.



ในงานเป็นอย่างดี แต่ก็ไม่สามารถเป็นที่รับประกันได้ว่าจะสามารถสอนให้คนอื่นปฏิบัติงานได้ดีด้วย ดังนั้นความสำเร็จของการสอนงานนี้ จึงอยู่ที่การวางแผนในการที่จะถ่ายทอดความรู้ของหัวหน้างาน ซึ่งบางองค์การถึงกับมีการจัดหลักสูตรสำหรับหัวหน้างานที่มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในงานที่ทำให้แก่ลูกน้องอย่างเป็นระบบ

#### 4. การตั้งเป็นคณะกรรมการ

วิธีนี้เป็นที่นิยมกันอยู่ทั่วไปอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานแบบลงมือปฏิบัติงาน วิธีการมีลักษณะคล้าย ๆ กับการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาของฝ่ายบริหารชั้นสูงของหน่วยงาน กล่าวคือ

เมื่อเกิดปัญหาขึ้นแทนที่จะส่งให้กรรมการของบริษัทพิจารณา แต่กลับมอบให้คณะกรรมการที่ปรึกษาศึกษาวิเคราะห์เอง แล้วเสนอความเห็นไปยังผู้บริหารชั้นสูง ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าปัญหาต่าง ๆ นั้นได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบโดยตลอด เพื่อกันมิให้ผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ในระดับต่ำนำเอาปัญหาที่ไม่สำคัญ หรือปัญหาที่แก้ไขได้ง่าย ๆ เสนอต่อฝ่ายบริหารสูงสุด ซึ่งทำให้เสียเวลาเพราะหากมีปัญหาที่ไม่สำคัญ คณะกรรมการที่ปรึกษาก็จะพิจารณาเสียเอง หรือตัดออกเสียก่อนที่จะนำเสนอต่อกรรมการใหญ่ คณะกรรมการชุดนี้มีอำนาจที่จะพิจารณาปัญหาได้เต็มที่<sup>12</sup>

ประโยชน์ที่สำคัญของการตั้งเป็นคณะกรรมการคือ

1. ทำให้คณะกรรมการที่ปรึกษามีโอกาสได้รับความรู้และประสบการณ์นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตน
2. ทำให้พนักงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถออกมา เพราะแต่ละคนในคณะกรรมการสามารถใช้ดุลพินิจได้เต็มที่จากการประชุม
3. ทำให้แต่ละคนรู้จักวิธีทำงานเป็นกลุ่ม แต่ละคนจะต้องให้สิทธิคนอื่นแสดงความคิดเห็นออกมามีใช้ถือความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่
4. เป็นวิธีที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่ผลมีมาก ซึ่งผิดกับการส่งไปอบรมธรรมดา และไม่ต้องเสียเวลามาก

<sup>12</sup> เสนาะ ดิยาวัว. การบริหารงานบุคคล. หน้า 1.

## 5. เกมธุรกิจ

เกมธุรกิจเป็นการจำลองสภาพขององค์การ บริษัท หรืออุตสาหกรรมใด อุตสาหกรรมหนึ่ง การจำลองสภาพดังกล่าวจะถูกจัดให้อยู่ในความสัมพันธ์ซึ่งเป็นผลมาจาก หลักการทางเศรษฐกิจและขององค์การ ซึ่งรวมไปถึงการศึกษาการดำเนินงานขององค์การ บริษัทหรืออุตสาหกรรมนั้น ๆ ความสัมพันธ์นี้จะชี้ให้เห็นถึงส่วนประกอบต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ ทรัพยากรบุคคล เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้นว่า มีผลต่ออัตราค่าจ้าง ราคาสินค้า การโฆษณา การวิจัยและพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะส่งผลไปสู่การกำหนดราคาขาย ถ้าไรที่จะได้รับ

ผู้เข้ารับการอบรมจะทำการตัดสินใจ โดยได้รับข้อมูลบางอย่าง ซึ่งมักจะอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถรู้ผลของการตัดสินใจ วัตถุประสงค์หลักของเกมธุรกิจก็คือ การฝึกทักษะในด้านการตัดสินใจ

เกมธุรกิจนี้เปรียบเหมือนกระจกที่สะท้อนให้เห็นถึงชีวิตจริงในการดำเนินธุรกิจ ที่ต้องมีการแข่งขันกัน การตัดสินใจขององค์การหนึ่งอาจจะไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจการ ของคู่แข่งก็ได้ ดังนั้นจึงเท่ากับว่าผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกฝนความสามารถในการตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ และดูผลจากการตัดสินใจขององค์การอื่นประกอบด้วย จึงมักจะแบ่งกัน เป็นกลุ่ม ๆ ข้อดีคือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงตัวเสมือนเป็นคณะกรรมการขององค์การ กำหนดนโยบายในการดำเนินกิจการจริง ๆ โดยมีผลแพ้ชนะจากการเปรียบเทียบเกณฑ์การ ตัดสิน เช่น ถ้าไรสุทธิ งานที่เสร็จทันกำหนดเวลาด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า เป็นต้น ซึ่งข้อผิดพลาด ที่เกิดก็เป็นข้อเตือนใจในการดำเนินธุรกิจจริง เช่น บางทีอาจจะประสพภาวะการขาดทุน บางทีอาจมีผลการดำเนินงานดี ซึ่งข้อดีเหล่านี้ทำให้เกมธุรกิจเป็นที่นิยมกันมากในการ นำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในระยะหลัง ๆ นี้

แต่เกมธุรกิจก็มีข้อเสียอยู่บ้าง คือ ข้อจำกัดในเชิงของการคิดสร้างสรรค์หรือ พิจารณาในเชิงบรรยายความในการตัดสินใจ ความไม่เป็นจริงของข้อมูลบางประการและ การเน้นเชิงปริมาณมากเกินไปนั้น บางครั้งกลับเป็นผลร้ายที่ทำให้ผู้เล่นมุ่งแต่ที่จะคำนวณ หรือสนใจให้ได้ตัวเลขคำตอบที่เป็นผลดีทางการเงินเท่านั้น หรือบางกรณีผู้เข้าร่วมเกมส์ อาจจะตามไม่ทันและอาจจะหลงทางก็เป็นได้

### การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมนี้ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากระบวนการหรือขั้นตอนอื่น ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ไม่ได้นำมากล่าวถึง เพราะผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการดังกล่าวซึ่ง ได้แก่

1. การสำรวจและวิเคราะห์ความจำเป็น
2. การสร้างหลักสูตรและจัดทำโครงการ
3. การดำเนินงานฝึกอบรม

เรื่องดังกล่าวนี้ ได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ที่นำเรื่องการประเมินผล การพัฒนาและฝึกอบรมมากกล่าวถึงในที่นี้ เพราะเห็นว่า การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม นั้น เป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์การมากกว่า เพราะการที่องค์การได้ลงทุนใน "ทรัพยากรบุคคล" ด้านการพัฒนาและฝึกอบรมนั้น ย่อมต้องการทราบว่า ได้ผลคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด ดังที่ วิลลาศ สิงห์วิสัย กล่าวไว้ว่า

"การประเมินผลสอดคล้องกับหลักจิตวิทยาที่ว่า เมื่อเราได้กระทำอะไรไปแล้ว ก็อยากทราบผลของการกระทำนั้น ๆ การทราบผลของการกระทำนอกจาก จะได้อรรถไฉนจริงประกอบการพิจารณา ปรับปรุงการกระทำของเราแล้วยังช่วย เสริมสร้างกำลังใจ หรือเป็นแรงจูงใจให้เราทุ่มเทดำเนินการเพื่อความ สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่เราวางไว้อีกด้วย"

การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม หมายถึง ความพยายามที่จะ จัดการ ค่าเนิการฝึกอบรมว่าเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ความ เจริญก้าวหน้าของหน่วยงานฝึกอบรม และการที่จะให้งานฝึกอบรมเป็น ประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม ขึ้นอยู่กับการประเมินผลการฝึกอบรม เพราะจะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับว่า ได้ดำเนินไปถูกต้องหรือผิดพลาด ถ้าผิดพลาดจะได้แก้ไข รวมทั้งเป็นการแสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมได้ก่อ ให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์การในทางใดบ้าง ซึ่งจะ

เป็นเครื่องสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงยอมรับ และมองเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม<sup>13</sup>

การประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องผูกพันและนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เพราะฉะนั้นการประเมินผลจะมีประโยชน์และสามารถนำมาเป็นข้อแก้ไขความผิดพลาดได้จริงก็ต่อเมื่อการฝึกอบรมแต่ละโปรแกรมมีวัตถุประสงค์ที่สามารถเป็นไปได้และแน่นอน

การจัดฝึกอบรมที่ถือว่าประสบความสำเร็จนั้น จะประกอบด้วยการเรียนรู้ 4 ระดับ ซึ่งสามารถจะทำการประเมินผลได้คือ

1. ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม ปฏิกิริยาของผู้รับการอบรมเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับผู้บรรยาย ประโยชน์ที่จะได้ ความสนใจในหัวข้อการบรรยาย ความพอใจและรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการอบรมนั้น ๆ
2. ระดับใช้ผลการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการอบรมมีการเรียนรู้ (ได้รับความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติในเรื่องที่เข้าอบรม อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม)
3. ระดับการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงาน ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้
4. ระดับที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน พฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม อันเกิดจากการนำสิ่งที่เรียนรู้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ มีผลกระทบต่อความเป็นไปของหน่วยงาน (หรือกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกหน่วยงานที่มีได้เข้าอบรมหลักสูตรนั้น) ผลกระทบดังกล่าวนี้วัดได้จากเครื่องชี้หลายประการ เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลง เป็นต้น<sup>14</sup>

<sup>13</sup>สุปราณี ศรีจิตราภิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล.

หน้า 104 - 105.

<sup>14</sup>"ระดับของการประเมินผลการอบรม" เอกสารประกอบการบรรยายของศูนย์ฝึกอบรมเครือซีเมนต์ไทย. 2828. หน้า 1 - 2.

การเรียนรู้ทั้ง 4 ระดับที่เกิดจากการฝึกอบรมดังกล่าวมานี้ต่างเป็นเหตุและเป็นผล  
 ต่อเนื่องกันเหมือนลูกโซ่ อย่างไรก็ตามก็ระดับต่าง ๆ นั้นอาจขาดความต่อเนื่องกันได้ เช่น  
 ผู้เข้าอบรมอาจเกิดปฏิกิริยาต่อการอบรม แต่ไม่เกิดการเรียนรู้ หรืออาจเรียนรู้แต่ไม่นำ  
 ความรู้ความชำนาญและทัศนคติจากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือนำไปใช้  
 แต่ไม่เกิดผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น

ฉะนั้นในหลักการแล้วจึงควรทำการประเมินผลการอบรมทั้ง 4 ระดับหากละเลย  
 ที่จะประเมินผลในกระบวนการอบรมบางระดับ จะเห็นแต่การเปลี่ยนแปลงอย่างผิวเผิน  
 หากมิได้ประเมินผลในระดับปฏิกิริยาและระดับการเรียนรู้ จะไม่สามารถอธิบายสาเหตุของ  
 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากไม่ทราบที่มาของความเชื่อมโยง  
 ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (เช่น อาจพบว่าพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของ  
 ผู้เข้ารับการอบรมตกต่ำกว่าที่เคยหลังจากไปเข้ารับการอบรมแล้ว แต่หากมิได้ประเมินผล  
 ในระดับปฏิกิริยาและระดับการเรียนรู้ ก็จะไม่ทราบว่าเพราะเหตุใด พฤติกรรมการ  
 ปฏิบัติงานจึงตกต่ำลง รวมทั้งไม่สามารถปรับปรุงการอบรมนั้นได้)

มีหลายกรณีที่ต้องละเว้นที่จะประเมินผลทุกระดับ หรือเป็นการสมควรที่จะ  
 ประเมินผลเฉพาะในบางระดับ เช่น การอบรมในเรื่องที่ง่าย และได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้อย่าง  
 ชัดเจน (เช่น อบรมวิธีการใช้เครื่องจักรที่ได้มีการกำหนดความรู้ ความชำนาญของพนักงาน  
 ที่ต้องใช้เครื่องจักรไว้แน่นอนแล้ว) ควรจะมีการประเมินผลทันทีในระดับการปรับปรุง  
 พฤติกรรมการปฏิบัติงานและระดับที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน

สำหรับการอบรมในบางหลักสูตร โดยเฉพาะหลักสูตรที่เป็นแนวความคิด หรือ  
 การฝึกอบรมการจัดการที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้กว้าง ๆ หรือไม่ชัดเจนพอ (หลักสูตร  
 ที่เกี่ยวกับการบังคับบัญชาหรือการจัดการ) จะเป็นการยากที่จะประเมินผลในทุกระดับ  
 เช่น การจัดอบรมพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาในการปรับปรุงการสื่อข้อความต่อผู้ใต้บังคับบัญชา  
 (ระดับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน) ไม่อาจจะวัดผลว่าการอบรม  
 ดังกล่าวจะเกิดผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างไร หรืออาจจะรู้ไม่ลึกซึ้งพอเกี่ยวกับลักษณะ  
 เนื้อหาของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งไม่สามารถจะประเมินผลพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้  
 ฉะนั้นจึงประเมินผลได้เพียงในระดับปฏิกิริยากับระดับการเรียนรู้ รวมทั้งจะกำหนด  
 วัตถุประสงค์การอบรมได้เฉพาะในระดับทั้งสองนี้เท่านั้น

บทที่ 4

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ปัจจุบัน (30 พฤษภาคม 2536) ออป. มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 3,018 คน เป็นชาย 2,755 คน หญิง 266 คน แบ่งประจำอยู่ในด้านต่าง ๆ ดังตารางที่ 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนอัตราในหน่วยงานต่าง ๆ ของ ออป.

หน่วยงาน	อัตรา
ผู้อำนวยการ	1
รองผู้อำนวยการ	3
สำนักงานนโยบายแผนและงบประมาณ	28
สำนักงานตรวจสอบภายใน	35
สำนักงานกฎหมาย	10
ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ	1,509
ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	367
ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันตกและใต้	277
ฝ่ายวิชาการ	19
ฝ่ายการตลาด	158
ฝ่ายอุตสาหกรรมไม้ภาคกลาง	451
ฝ่ายบริหารทั่วไป	74
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	34
ฝ่ายบัญชีการเงิน	39
ฝ่ายการแพทย์	13
รวม	3,018

\*ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ฝ่ายบริหารงานบุคคล, พฤษภาคม 2536

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งพนักงานออกตามคุณวุฒิ ได้ดังตาราง 4.2

ตาราง 4.2 กำนวนบุคคลากรจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน
ระดับปริญญาเอก	0
ระดับปริญญาโท	29
ระดับปริญญาตรี	266
ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือเทียบเท่า	111
ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือเทียบเท่า	282
ต่ำกว่า ปวช.	2,330
รวม	3,018

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ฝ่ายบริหารงานบุคคล พฤษภาคม 2536 (อัสสำเนา)

จำนวนพนักงานดังกล่าว ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายด้านการพนักงานสำหรับ ออป. ในปี 2534 ตามงบกำไร - ขาดทุน เพียงวันที่ 31 ธันวาคม 2536 ดังปรากฏตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลต่อรายได้รวมในปีต่าง ๆ

ปี	รายได้รวม (ล้านบาท)	ค่าใช้จ่าย (ล้านบาท)					
		ค่าใช้จ่ายบุคคล		ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ		รวม	
		จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
2534	1,485.51	366.10	30.98	815.54	69.02	1,181.64	100
2535	1,209.25	340.80	29.04	832.59	70.96	1,173.39	100

ที่มา : องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ฝ่ายบริหารบุคคล พฤษภาคม 2526

หมายเหตุ ค่าใช้จ่ายบุคคล หมายถึง เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา ค่าจ้างวันหยุด  
สวัสดิการต่าง ๆ เงินสมทบกองทุนบำเหน็จ เงินสมทบกองทุนทดแทน

หน่วยงานซึ่งรับผิดชอบด้านการพนักงานของ ออป. คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นฝ่ายหนึ่งในด้านบริหาร และประกอบด้วยส่วนพัฒนาบุคคลและระบบงาน ส่วนบริหารงานบุคคล และส่วนสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งแต่ละส่วนแยกออกเป็นงาน ๆ ตามภาพที่ 4.1 ซึ่งแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ส่วนพัฒนาบุคคลและระบบงาน ค่าเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนใน เรื่องของการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมทันสมัยสอดคล้อง กับนโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควบคุมวิเคราะห์และพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนงานทางด้านตำแหน่งและอัตราค่าจ้างของ ออป. พิจารณาเกี่ยวกับการจ้างกรณีที่ยังไม่มี หน่วยงานรองรับและการจ้างเอกชนมาดำเนินการในบางเรื่องที่เกี่ยวข้อง ค่าเนินการและ พิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในเรื่องการฝึกอบรม สัมมนา คูงาน ทั้งในด้านการบริหาร และด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานรวมทั้งการจัดทำทะเบียนผู้ผ่านการฝึกอบรม ค่าเนินการและ พิจารณาเกี่ยวกับการให้ทุนไปศึกษาต่อ รวมทั้งทุนอุดหนุนการทาวิจัย ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และหรือตามที่ได้รับมอบหมาย



1.1 งานพัฒนาบุคคล ค่าเนิการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในเรื่อง การฝึกอบรม สัมมนา คูงาน ทั้งในด้านการบริหารและด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน รวมทั้ง การจัดทำทะเบียนผู้ผ่านการฝึกอบรม ค่าเนิการและพิจารณาเกี่ยวกับการให้ทุนไปศึกษาต่อ รวมทั้งทุนอุดหนุนการทำวิจัยปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

1.2 งานโครงสร้างระบบงานและอัตราค่าจ้าง ค่าเนิการเกี่ยวกับการพิจารณาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เรื่องการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควบคุม วิเคราะห์และพิจารณาหลักกรองงานทางด้านตำแหน่งและอัตราค่าจ้างของ ออป. พิจารณา เกี่ยวกับการจ้างกรณีที่ยัง ไม่มีหน่วยงานรองรับและการจ้างเอกชนมาดำเนินการบางเรื่อง ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ส่วนบริหารบุคคล ค่าเนิการเกี่ยวกับงานด้านบุคคล ตั้งแต่การสรรหา บรรจุ ตลอดจนการแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน ค่าเนิการทางด้านวินัย การปูนบำเหน็จ ศึกษาวิเคราะห์การลาทุกประเภท ค่าเนิการด้านทะเบียนประวัติพนักงานและพนักงาน ปฏิบัติการทั้งหมดของ ออป. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2.1 งานสรรหาแต่งตั้ง และโยกย้าย ค่าเนิการเกี่ยวกับงานด้านบุคคล ที่เกี่ยวกับ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน การปูนบำเหน็จ ศึกษาวิเคราะห์ การลาทุกประเภท ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2 งานวินัย ค่าเนิการเกี่ยวกับงานด้านวินัย และปฏิบัติงานอื่นที่ เกี่ยวข้องและหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3 งานทะเบียนประวัติ ค่าเนิการเกี่ยวกับงานด้านทะเบียนประวัติพนักงานและพนักงานปฏิบัติการทั้งหมดของ ออป. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ได้รับ มอบหมาย

3. ส่วนสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์ ค่าเนิการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการ ในด้านต่าง ๆ ค่าเนิการเกี่ยวกับการให้ทุนการศึกษาแก่บุตรธิดาของพนักงานและพนักงาน ปฏิบัติการของ ออป. ค่าเนิการด้านพนักงานสัมพันธ์ ตลอดจนการร้องทุกข์ของพนักงานและ พนักงานปฏิบัติการ ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3.1 งานสวัสดิการ ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการต่าง ๆ ของ ออป. การให้ทุนการศึกษาแก่บุตร ธิดาของพนักงานและปฏิบัติการของ ออป. ปฏิบัติงานอื่นที่ เกี่ยวข้องและหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

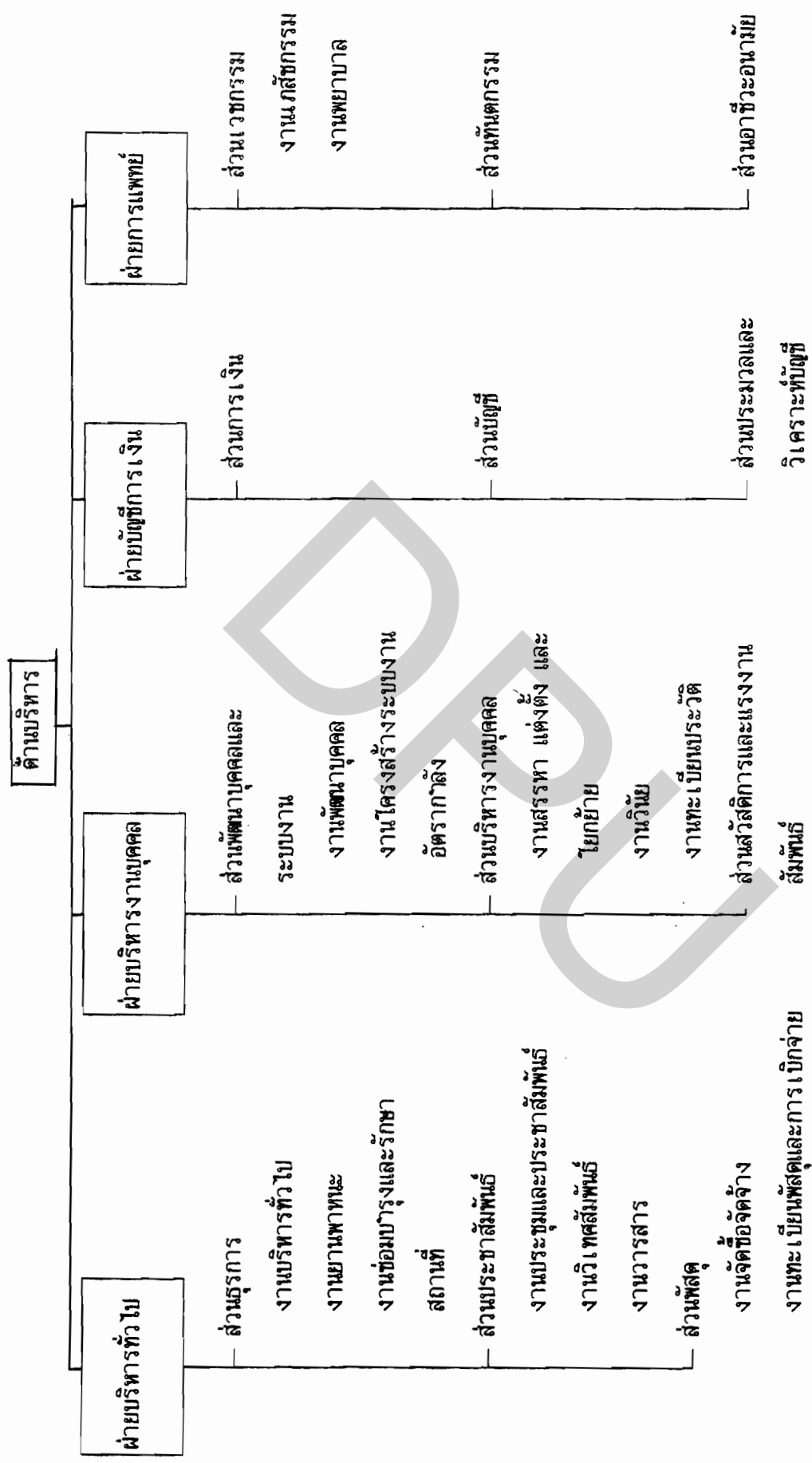
3.2 งานด้านแรงงานสัมพันธ์ ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านพนักงานสัมพันธ์ ตลอดจนการร้องทุกข์ของพนักงานและพนักงานปฏิบัติการ ปฏิบัติงานอื่นที่ เกี่ยวข้องและหรือ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ตารางที่ 4.4 อัตรากำลังของฝ่ายบริหารงานบุคคลตามตำแหน่งต่าง ๆ

หน่วยงาน	จำแนกตามตำแหน่ง						หมายเหตุ
	ผฝ.	หส.	หน.	พ.	พบก.	รวม	
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล	1					1	
ส่วนพัฒนาบุคคลและระบบงาน		1	4	5	1	11	
ส่วนบริหารงานบุคคล		1	3	5	-	9	
ส่วนสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์		1	2	7	3	13	
รวม	1	3	9	17	4	34	

หมายเหตุ :

- ผฝ. - หัวหน้าฝ่าย
- หส. - หัวหน้าส่วน
- หน. - หัวหน้างาน
- พ. - พนักงาน
- พบก. - พนักงานปฏิบัติการ



ภาพที่ 4.1 การจัดสายงานด้านการบริหาร

### การสรรหาบุคคลและการคัดเลือก

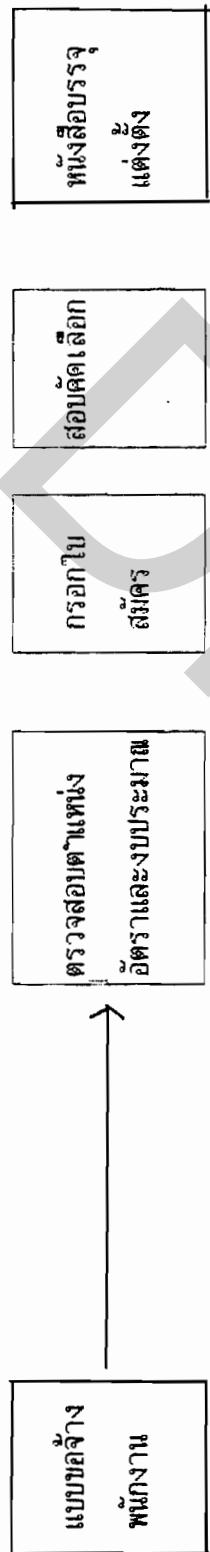
ขั้นตอนการสรรหาบุคคลของออป. แยกออกได้เป็น 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 หน่วยที่มีความต้องการสรรหาเอง ซึ่งเกิดขึ้นน้อยครั้งในการปฏิบัติจริง และเป็นเพียงข้อยกเว้นที่มีความต้องการเร่งด่วนหรือจำเป็นต้องพิเศษซึ่งในการสรรหาในลักษณะนี้จะใช้วิธีการใดก็ตามแต่ละหน่วยงานจะกำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติ

แบบที่ 2 ฝ่ายบริหารงานบุคคลสรรหาให้ ในกรณีที่ฝ่ายบุคคลสรรหาให้นั้นมีขั้นตอนตั้งแต่การรับสมัครงาน ซึ่งแบ่งออกเป็นหลายขั้นตอนจนถึงแต่งตั้งบรรจุสภาพที่ 4.2

หน่วยงานที่ขอ	คณะกรรมการพิจารณา ความจำเป็นและเหมาะสม	ผู้อำนวยการ	ฝ่ายบริหารงานบุคคล	ผู้สมัคร	คณะกรรมการสอบ คัดเลือก	ฝ่ายบริหาร
---------------	---	-------------	--------------------	----------	---------------------------	------------

ไม่เห็นชอบด้วย ไม่อนุมัติ



เห็นชอบด้วย อนุมัติ ประกาศรับสมัคร

1. หน่วยงานที่ขอ การพนักงานจะทำ ใบขออนุญาตจ้างพนักงาน เสนอขอรับ-ผ่าน ฝ่ายบริหารงานบุคคล
2. ออ.บ.จะแต่งตั้ง คณะกรรมการพิจารณา ถึงความจำเป็นและความ เหมาะสมหน่วยงานขอสมัคร
3. ผู้อำนวยการ จะพิจารณาความเหมาะสม จากการศึกษาของ เหมะสมทหน่วยงานขอสมัคร
4. กอ.ม.พ.อ.น.ว.ย.ก. จะอนุมัติบริหารงานบุคคล
5. ผู้สมัครสามภาค ขอทราบรายละเอียดและ ข้อใบสมัคร เด็ดฝ่าย
6. ออ.บ.จะแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบ จะทำเรื่องขอจ้างบุคคลเข้า
7. ฝ่ายบริหารงานบุคคล คัดเลือก ผลการคัดเลือก หน่วยงานใน ออ.บ. ต่อผู้อำนวยการ เป็นอย่างไร จะส่ง ฝ่ายไป
8. ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะ ประกาศรับสมัครต่อไป
9. อนุมัติแล้ว ฝ่ายบริหารงานบุคคล จะประกาศรับสมัครต่อไป

ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการสรรหาบุคลากรของ ออ.บ.

1. การสรรหาจากบุคคลภายใน มีหลักเกณฑ์และวิธีการดังนี้
  - 1.1 หน่วยงานที่มีความต้องการอัตราว่าง จะแจ้งเป็นหนังสือให้หน่วยงานอื่น ๆ ทราบว่า มีอัตราว่างคนตามจำนวนและคุณสมบัติที่ต้องการหรือไม่
  - 1.2 ถ้ามี และหน่วยงานเจ้าของกำลังนั้นยินยอมให้โยกย้าย บรรจุ แต่งตั้งไว้ ก็จะมีการโอนอัตราว่างไปยังหน่วยงานที่ต้องการนั้น
  - 1.3 แต่ถ้าไม่มี หน่วยงานที่ต้องการอัตราว่างและแจ้งให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลจัดการสรรหาจากภายนอกต่อไป
2. การสรรหาจากบุคคลภายนอก มีหลักเกณฑ์ ดังนี้
  - 2.1 คัดเลือกจากใบยื่นความจำนงที่มีผู้ยื่นใบสมัครไว้ หรือ
  - 2.2 ประกาศรับสมัคร เป็นการเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่มีคุณสมบัติ คุณสมบัติ หรือประสบการณ์ด้านใดด้านหนึ่งตามที่หน่วยงานต้องการเท่านั้น โดย
    - 2.2.1 ผู้สมัครเป็นคนงานหรือพนักงานออบ. ต้องยื่นใบสมัครตามแบบที่ ออบ. กำหนดไว้ พร้อมด้วยหนังสือรับรองของแพทย์แผนปัจจุบันชั้นหนึ่งสาขาเวชกรรมหรือแพทย์ของออบ. แล้วแต่กรณี รับรองว่า ผู้สมัครมีพละนาามัยสมบูรณ์
    - 2.2.2 ตำแหน่งใดจะใช้วิธีสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือคัดเลือกให้ผู้ช่วยการ เป็นผู้กำหนดตามลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง
  - 2.3 ตั้งกรรมการสอบ ประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานที่ขอบรรจุและฝ่ายบริหารงานบุคคล
  - 2.4 ดำเนินการสอบ อาจเป็นการสอบภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติหรือสัมภาษณ์ โดยคำนึงถึงลักษณะงานของตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องการเป็นหลัก เพื่อมากำหนดแบบประเมินผลใช้เป็นเกณฑ์การวัดผล
  - 2.5 สรุปผลการสอบพร้อมจัดทำประกาศผลการสอบเสนอหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล
  - 2.6 ส่งเรื่องให้แผนกบุคคลเรียกตัวผู้สอบได้มารายงานตัว และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

คุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการบรรจุและแต่งตั้งเป็นพนักงาน<sup>1</sup> มีดังนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่ต่ำกว่าสิบแปดปี และไม่เกินหกสิบปี
- (3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองตามรัฐธรรมนูญด้วยความ

บริสุทธิ์ใจ

(4) ไม่เป็นผู้มีร่างกายทุพพลภาพ ไร้ความสามารถ หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ ทั้งไม่เป็นโรคเรื้อน วัณโรคในระยะอันตราย โรคทำข้างในระยะที่ปรากฏอาการเป็นที่รับเกียจแก่สังคม โรคยาเสพติดให้โทษ หรือโรคพิษสุราเรื้อรัง

- (5) ไม่เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดี
- (6) ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
- (7) ไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษถึงต้องออกจากงานของ ออป. หรือ ออกจากราชการองค์การของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ
- (8) ไม่เป็นผู้เคยรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ความผิดลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท

(9) ไม่เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ รวมทั้งข้าราชการการเมือง ลูกจ้างของกระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองซึ่งมีฐานะเทียบเท่าพนักงานส่วนท้องถิ่นรวมทั้งนครหลวงหรือดำรงตำแหน่งในทางการเมือง รวมทั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น

(10) ไม่เป็นกรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง

(11) สามารถทำงานในออป. ได้เต็มเวลา

ความใน (1) มิให้ใช้บังคับแก่ชาวต่างประเทศ ซึ่ง ออป. มีความจำเป็นต้องจ้างตามลักษณะงานของ ออป.

---

<sup>1</sup>องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ "ข้อบังคับ ออป.ฉบับที่ 6" (กรุงเทพฯ : ออป. 2531) หน้า 20.

## การบรรจุ แต่งตั้ง

ออป. ถือหลักเกณฑ์การบรรจุแต่งตั้งตามข้อบังคับ ออป. ฉบับที่ 6 และฉบับที่ 33 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานหรือคนงาน เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ให้บรรจุหรือแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขัน สอบคัดเลือกหรือผู้ที่ได้รับการคัดเลือก

การบรรจุหรือแต่งตั้งโดยวิธีสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือก ให้บรรจุหรือแต่งตั้งจากผู้สอบคัดเลือกได้ เรียงตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันหรือบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้

การบรรจุหรือแต่งตั้งโดยวิธีคัดเลือกให้บรรจุจากผู้มีความรู้ และความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ หรือให้ทดลองการปฏิบัติงาน หรือวิธีอื่นใดที่ผู้อำนวยการเห็นสมควร

2. การบรรจุและแต่งตั้งบุคคล เป็นพนักงานหรือคนงานในตำแหน่งใดผู้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะทางสำหรับตำแหน่งนั้นตามที่กำหนดไว้ หรือได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการตามข้อ 4.

3. ผู้อำนวยการมีอำนาจบรรจุหรือแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่ง เพื่อแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งทุกตำแหน่ง เว้นแต่ตั้งแต่ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงานหรือเทียบเท่าขึ้นไป จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออป. ก่อน

4. พนักงานที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะตามที่กำหนดไว้ ในกรณีที่มีเหตุผลหรือความจำเป็น ผู้อำนวยการอาจแต่งตั้งพนักงานที่มีคุณสมบัติเฉพาะต่างไปจากที่ได้กำหนดไว้ก็ได้ แต่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ออป. ก่อน

5. การให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้าง ให้ได้รับตามคุณวุฒิหรือตามอัตราเงินเดือนขั้นต้นของตำแหน่งนั้น ๆ ตามบัญชีการกำหนดอัตราเงินเดือนของพนักงาน ออป. คำสั่ง ออป. ที่ 71/2535 ลงวันที่ 16 เมษายน 2535

คุณวุฒิตั้งกล่าว จะต้องเป็นคุณวุฒิที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (กพ.) รับรองเท่านั้นและมีวุฒิ-เทียบได้ไม่ต่ำกว่าระดับการศึกษาของวุฒินั้น ๆ



### การทดลองงาน

ตามข้อบังคับ ออป. ฉบับที่ 33 ได้กำหนดเกณฑ์และระยะเวลาในการทดลองงานไว้ดังนี้

1. ผู้ได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานในตำแหน่งต่ำกว่าตำแหน่งผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน หรือเทียบเท่าลงมา ให้ทดลองปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นเป็นเวลาไม่เกินหกเดือน ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้นั้นมีคุณสมบัติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถ เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งให้ผู้บังคับบัญชารายงานผลการทดลองปฏิบัติงานของผู้นั้นเสนอไปตามลำดับ จนถึงผู้อำนวยการ

เมื่อได้รับรายงานจากผู้บังคับบัญชาตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้อำนวยการพิจารณาว่า ผู้นั้นเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งหรือไม่ ถ้าเห็นว่า ไม่ควรให้ปฏิบัติงานต่อไป ให้สั่งให้ผู้นั้นออกจากงาน ในกรณีที่ผู้นั้นทดลองปฏิบัติงานยังไม่ครบหกเดือน ถ้าเห็นว่าควรให้ผู้นั้นปฏิบัติงานต่อไปได้ เมื่อครบกำหนดเวลาทดลองปฏิบัติงานแล้ว ก็ให้บันทึกเป็นหลักฐานไว้

### การฝึกอบรม

การฝึกอบรมภายในออป. ได้จัดทำเป็นแผนวิสาหกิจ 5 ปี ไว้ทั้งยังกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปีอีกด้วย โดยมีแนวความคิดหลัก 2 ประการด้วยกันคือ

1. การศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาศักยภาพกรมุขยที่ต้องการความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน และทันกับการเปลี่ยนแปลง การศึกษาจึงเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มผลผลิต และเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิต
2. การฝึกอบรม มีเป้าหมายที่จะนำเอาพฤติกรรมใหม่ ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมและคาดหวังผลได้ชัดเจน องค์กรประกอบของการฝึกอบรมมี 3 ด้าน คือความรู้ ทักษะ ทศนคติ โดยเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรและเกิดผลในทางปฏิบัติให้มากที่สุด

มูลเหตุที่ทำให้เกิดกิจกรรมศึกษาและฝึกอบรม คือ

1. การศึกษา ไม่อาจผลิตบุคลากรที่มีความสามารถทำงานในองค์กรได้ทันที จำเป็นต้องให้การศึกษาและฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติต่องานและองค์กร

2. องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะจากปัจจัยภายนอกทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การศึกษาและการฝึกอบรมจะช่วยให้เรียนรู้อิทธิพลต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กร

3. บุคลากรต้องการก้าวหน้าในอาชีพ เป็นการเปิดโอกาสให้ความก้าวหน้าสอดคล้องกับความต้องการองค์กร

4. การเรียนรู้การทำงานโดยวิธีลองผิดลองถูก เป็นการเสียเวลาและสิ้นเปลือง

5. องค์กรมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น เกิดข้อบกพร่องในการบริหารมากขึ้น การศึกษาและฝึกอบรมจะช่วยลดความบกพร่องลงได้

กระบวนการฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการค้นหาปัญหาหรือประเด็นขัดข้องภายใน ที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

2. จัดทำโครงการฝึกอบรม เป็นการจัดทำขึ้นเพื่อขออนุมัติผู้บริหาร

3. การจัดฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานตามโครงการที่ได้อนุมัติแล้ว

4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม เป็นไปตาม

วัตถุประสงค์หรือไม่

ประโยชน์ของการฝึกอบรม สามารถวัดผลได้ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานทำได้ดีขึ้น มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปิดโอกาสความคิดสร้างสรรค์

2. เกิดขวัญกำลังใจ มีทัศนคติที่ดี ลดอัตราการขาดงาน เกิดความรักความผูกพันองค์กร

3. ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญยิ่งขึ้น เพิ่มผลผลิต ลดปัญหาในการทำงานใช้อุปกรณ์ถูกต้องและประหยัด

4. แบ่งเบาภาระผู้บังคับบัญชา ไม่ต้องเสียเวลาในการสอนงาน

5. แก้ปัญหาทางบริหาร ลดการขัดแย้ง เกิดการประสานงานที่ดี

แก้ปัญหาคาดแคลนผู้ปฏิบัติงานในบางตำแหน่ง

6. องค์การเกิดความมั่นคง ผู้ปฏิบัติงานเกิดการตื่นตัวอยู่เสมอ

เกิดการเคลื่อนไหวพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

วินัยในการเข้าอบรมและสัมมนา ผู้อบรมควรปฏิบัติดังนี้

1. ตรงต่อเวลา ทั้งเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุด ถือเป็นข้อปฏิบัติที่เคร่งครัด เวลาเริ่มต้นควรพร้อมก่อนถึงเวลากำหนด 5 - 10 นาที โดยต้องใช้เวลาให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมตลอดระยะเวลาการอบรม

2. อายมุดตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม ระหว่างอบรมโดยเฉพาะการพินิจ การเสพของมีนเมา ถือเป็นข้อห้ามเด็ดขาด

3. ฝึกความเสียสละ การบำเพ็ญประโยชน์ในระหว่างการฝึกอบรม

4. ตลอดระยะเวลาการฝึกอบรมถือเป็นเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่

นอกจากจะมีวินัยควบคุมแล้ว ต้องฝึกปฏิบัติด้านคุณธรรมอีกด้วย

ผู้รับผิดชอบโครงการหรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง อาจารย์งานผู้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาโทษทางวินัยสำหรับผู้ฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ในระหว่างการอบรม - สัมมนา

หลักสูตรต่าง ๆ ที่ อ.อ.ป.จัดให้มีการฝึกอบรม

ในปี 2536 มีดังนี้

1. การป่าไม้สำหรับผู้บริหาร

2. คุณธรรมผู้บริหาร

3. ชีวิตหลังเกษียณ

4. การวิจัยและพัฒนาการจัดการสวนป่า

5. การพัฒนาทีมงาน

6. การพัฒนางานบริหารอบไม้ ไม้ และอัดน้ำยาไม้

7. การพัฒนาเครื่องเรือนและผลิตภัณฑ์ไม้

8. การบำรุงรักษายานพาหนะและเครื่องจักรกลสำหรับพนักงาน

บรรณานุกรม

9. โครงการคอมพิวเตอร์

10. โครงการพัฒนาสวนป่า

11. ระบบบัญชีการเงินของ ออป.
12. การบำรุงรักษายานพาหนะและเครื่องจักรกล
13. การทำไม้ยูคาลิปตัสในสวนป่า
14. การตัดตายางพารา

### การประเมินเทศพนักงาใหม่

กรณีที่หน่วยงานต่าง ๆ ได้รับพนักงานเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยปกติก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่พนักงานจะต้องทราบถึงความรู้ขั้นแรกเกี่ยวกับการดำเนินงานของ ออป. หน่วยงานที่จะไปปฏิบัติงาน สวัสดิการระเบียบ วินัย ข้อบังคับที่จำเป็น ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเข้าทำงานใน ออป.

การฝึกอบรม หลักสูตร ประเมินเทศสำหรับพนักงาน ออป. แบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. แนะนำผู้บริหาร ออป.
2. ชี้แจงนโยบาย เป้าหมายและผลงาน ออป.
3. ชี้แจงลักษณะ โครงสร้าง ระบบงานและอัตรากำลังของ ออป.
4. ชี้แจงกิจกรรมการทำไม้ การปลูกสร้างสวนป่าและอุตสาหกรรม ออป.

### ตลอดจนด้านการตลาด

5. ชี้แจงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสวัสดิการ และการเบิกจ่ายเงิน
6. ชี้แจงปัญหามวลชนและรับฟังความคิดเห็น
7. เยี่ยมชมกิจการ ออป.

### การส่งพนักงานไปฝึกอบรม สัมมนาภายนอก ออป.

นอกจากการฝึกอบรมที่จัดขึ้นใน ออป. แล้ว ยังมีการฝึกอบรมที่สถาบันต่าง ๆ จัดขึ้นทั้งในหน่วยงานราชการและเอกชน ซึ่งจะมีหลักสูตร ที่อาจจะเหมือนกับในวัตถุประสงค์และขอบเขตของหลักสูตร และหลักสูตรอื่นที่แตกต่างกันไป ในการส่งพนักงานไปฝึกอบรมในสถานที่ภายนอก ออป. จะมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการพิจารณาดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รับเรื่องจากหน่วยงานภายนอกที่ส่งเอกสารเชิญชวนให้ส่งบุคคลากรเข้าร่วมฝึกอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการ มีรายละเอียดโครงการ หลักสูตรประกอบการพิจารณา

## ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรอบรม/สัมมนา

2.1 หน่วยงานพิจารณาเนื้อหาของหลักสูตรว่ามีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สอดคล้องกับภารกิจ นโยบายของหน่วยงาน เพื่อการแก้ปัญหาหรือเพื่อพัฒนา เตรียมบุคคลากรรองรับเหตุการณ์ในอนาคต

2.2 คำนึงถึงค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการจัดดำเนินการโดยเอกชน พิจารณาประโยชน์ที่หน่วยงานได้รับ คุณสมบัติตัวบุคคล จะต้องพิจารณาองค์ประกอบและสัดส่วนของจำนวนบุคคลในแต่ละหน่วยงานนำเสนอ ออป. เพื่อโปรดสั่งการ

ขั้นตอนที่ 3 หากออป. เห็นชอบให้ส่งผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการอบรมได้ก็ให้ส่งเรื่องแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลตามคุณสมบัติที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาคุณสมบัติตัวบุคคล จำนวนบุคคลากรที่จะเข้าอบรมตามขั้นตอน 1, 2 และ 3 นำเสนอ ออป. หาก ออป. ไม่เห็นชอบส่งเรื่องคืนหน่วยงานพิจารณาบุคคล นำเสนอเข้ามาใหม่

ขั้นตอนที่ 5 แจ้งรายชื่อผู้เข้าร่วมอบรม - สัมมนาให้หน่วยงานเดิมภายนอกทราบ และสำเนาบันทึกที่ ออป. ได้โปรดพิจารณาเห็นชอบด้วยแล้วส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ และดำเนินการส่งตัวบุคคลที่เสนอเข้าอบรม - สัมมนา

ขั้นตอนที่ 6 ผู้ผ่านการอบรม - สัมมนาส่งรายงานผลภายใน 30 วันนับแต่เสร็จสิ้นการอบรม - สัมมนา รายงานออป. เพื่อโปรดทราบ ตามแบบรายงาน

ขั้นตอนที่ 7 ศึกษาวิเคราะห์ผลรายงานและให้ข้อคิดเห็นที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับหน่วยงาน หากสามารถประยุกต์ใช้ได้ให้นำเสนอผู้อำนวยการสั่งดำเนินการ หรือสั่งการเป็นประการอื่น ที่มีความต่อเนื่องของผลรายงานดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 8 ผู้ผ่านการอบรมและรายงานผลอบรม - สัมมนาแล้วให้งานทะเบียนประวัติบันทึกลงในทะเบียนประวัติส่วนบุคคล

ขั้นตอนที่ 9 รวมเรื่องเป็นการเก็บเรื่องอบรม - สัมมนาที่เสร็จสิ้นแล้วไว้ เพื่อค้นคว้าเป็นข้อมูลต่อไป

### การส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ

ในการส่งพนักงานไปเข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศตามที่รัฐบาลของแต่ละประเทศหรือองค์การระหว่างประเทศจัดขึ้น บางแห่งจะแจ้งโดยตรงมายัง ออป. แต่ส่วนใหญ่จะผ่านมาทางกระทรวงต้นสังกัดของ ออป. คือกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

โดยกรมวิเทศสหการ มีการกำหนดหลักสูตร คุณสมบัติของผู้เข้าอบรมตลอดจนเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างรัดกุม

เมื่อ ออป. หรือหน่วยงานพิจารณาเห็นว่า มีพนักงานที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ระบุ จะเสนอรายชื่อสมัครเข้ารับทุน ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการสอบแข่งขันข้อเขียน สัมภาษณ์เป็น ภาษาอังกฤษหรือตามแต่ที่หน่วยงานกำหนดมา

#### การประเมินผล การติดตามผลและการรายงานผลการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมทุกหลักสูตร จะมีการประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมว่า ได้เน้นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการฝึกอบรมหรือไม่ที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ นอกจากนี้จากการประเมินผลยังได้ทราบถึงความเหมาะสมของหลักสูตร อุปกรณ์ สื่อทัศนูปกรณ์ที่ใช้ ในการฝึกอบรม ตัว โครงการหลักสูตร ตลอดจนจะนำไปใช้ประโยชน์ในโอกาสต่อไปทั้งที่จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง ประโยชน์ต่อหน่วยงานที่พนักงานสังกัดและประโยชน์ต่อ ออป. การประเมินผลการฝึกอบรมจะดำเนินการระหว่างหรือหลังการเข้ารับการฝึกอบรมแล้วแต่ประเภทของการฝึกอบรม หลักสูตรและ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การติดตามผลการฝึกอบรม จะดำเนินการภายหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมไปแล้วระยะหนึ่ง เช่น 3 เดือน 6 เดือน หรือนานกว่านั้น ทั้งนี้เพื่อทราบถึงการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ภายหลังการฝึกอบรมไปแล้ว โดยอาจนำไปเปรียบเทียบกับประเมินครั้งแรก ในการติดตามผลการฝึกอบรมอาจจะทำการประเมินควบคู่ไปอีกด้วย โดยการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนพนักงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงต่อความเป็นจริงมากขึ้น โดยแบบประเมินผลจะมีหัวข้อหลัก 4 ด้านด้วยกันคือ

1. ด้านหลักสูตร
2. ด้านผู้บรรยาย
3. ส่วนประกอบ
4. สรุปและเสนอแนะ

ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้.-

## ตัวอย่างแบบประเมินผล

ข้อประเมิน	ดีมาก	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง
<p>ด้านหลักสูตร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความเหมาะสมระหว่างหัวข้อวิชากับหลักสูตร</li> <li>2. ความเข้าใจในหัวข้อวิชา</li> <li>3. มีประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน เพียงใด</li> </ol> <p>ด้านผู้บรรยาย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. ลักษณะวิธีการกล่าวหน้า</li> <li>5. การลำดับเรื่องและการดำเนินเรื่อง</li> <li>6. การใช้เสียง (การเน้นหนักเบา)</li> <li>7. ความเข้าใจในเนื้อหา (ใจ)</li> <li>8. การสร้างความสนใจ</li> <li>9. การยกตัวอย่างประกอบ</li> <li>10. การกระตุ้นให้ถามหรือแสดงความคิดเห็น</li> <li>11. การสรุปเรื่อง</li> </ol> <p>ส่วนประกอบ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. ระยะเวลาที่กำหนดให้</li> <li>13. เนื้อหาสาระของเอกสารตำรา</li> <li>14. อุปกรณ์ช่วยสอนเหมาะสมเพียงใด</li> </ol>				

หมายเหตุ : ดีมากเท่ากับ 90% ดีเท่ากับ 80% พอใช้เท่ากับ 70% ควรปรับปรุงเท่ากับ 60%

## บทที่ 5

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลในการวิจัยนี้ได้จากแบบสอบถามซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับต่าง ๆ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวม 192 คน จากแบบสอบถามที่ส่งออกไปสอบถามทั้งหมด 200 คน หรือมีผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 96 และผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ออป. โดยการแจกแจงความถี่และ อัตราร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ระดับต่าง ๆ นำเสนอโดยการแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละ การจัดลำดับความสำคัญและเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานในแต่ละระดับ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมโดยการแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละและการจัดลำดับความสำคัญ

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละ การจัดลำดับความสำคัญและรวบรวมจากคำถามเปิด

#### ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน ออป.

ส่วนใหญ่พนักงาน ออป. เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี และจบการศึกษาในระดับ มศ.5/ปวช. มากที่สุด (ร้อยละ 45.8) รองลงมา เป็นระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 38.0) อายุงานอยู่ในช่วง 11 ปีขึ้นไป ดังรายละเอียดแสดง ในตารางที่ 5.1



ตารางที่ 5.1 ร้อยละของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาและอายุงานใน ออป.

จำแนกตาม	พนักงานกลุ่ม ต	พนักงานกลุ่ม ก	พนักงานกลุ่ม ส	รวม
1. เพศ				
1) ชาย	52.4	63.6	100	59.4
2) หญิง	47.6	36.4	-	40.6
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0
2. อายุ				
1) ต่ำกว่า 25 ปี	1.9	-	-	1.0
2) 25 - 30 ปี	3.8	2.6	-	3.1
3) 31 - 35 ปี	19.0	10.4	-	14.6
4) 36 - 40 ปี	32.4	18.2	-	25.0
5) 41 - 45 ปี	19.0	39.0	-	26.0
6) 46 - 50 ปี	10.5	13.0	-	10.9
7) 50 ปีขึ้นไป	13.4	16.8	100.0	19.4
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0

ตาราง 5.1 (ต่อ)

จำแนกตาม	พนักงานกลุ่ม ต	พนักงานกลุ่ม ก	พนักงานกลุ่ม ส	รวม
<b>3. ระดับการศึกษา</b>				
1) มศ.5/ปวช.	26.0	-	64.8	45.8
2) ปวส/อนุปริญญา	7.8	-	11.4	9.4
3) ปริญญาตรี	51.9	90	22.8	38.0
4) ปริญญาโท	10.4	10	1.0	5.2
5) อื่น ๆ	3.9			1.6
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>4. อายุงานในออป.</b>				
1) ต่ำกว่า 5 ปี	3.9		5.7	4.7
2) 5 - 10 ปี	2.6		4.8	3.6
3) 11 - 15 ปี	22.0		33.3	27.0
4) 16 - 20 ปี	26.0		36.2	30.2
5) 20 ปีขึ้นไป	45.5	100.	20.0	34.5
รวม	100.0	100.	100.0	100.0

การจำแนกประเภทของพนักงานออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ จากจำนวนพนักงาน ออป. แบ่งเป็นพนักงานกลุ่ม ต. มากที่สุด คือ ร้อยละ 54.7 รองลงมาคือพนักงานกลุ่ม ก. ร้อยละ 40.1 และพนักงานเป็นสายทั่วไป ร้อยละ 62.5 ส่วนสายเทคนิคเฉพาะทาง ร้อยละ 37.5 รายละเอียดแสดงในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ร้อยละของพนักงาน ที่เกี่ยวกับประเภทของพนักงานและกลุ่มอาชีพ

จำแนกตาม	
<u>ประเภทของพนักงาน</u>	
กลุ่ม ต. พนักงานระดับ 1 - 4	54.7
กลุ่ม ก. พนักงานระดับ 5 - 8	40.1
กลุ่ม ส. พนักงานระดับ 9 - 11	5.2
รวม	100.0
<u>กลุ่มวิชาชีพ</u>	
สายเทคนิคเฉพาะทาง	37.5
สายทั่วไป	62.5
รวม	100.0

สรุป พนักงาน ออบ. ส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุระหว่าง 36 - 45 ปี มีการศึกษาระดับ มศ.5 ถึงปริญญาตรี อายุงานมากกว่า 11 ปี เป็นพนักงานกลุ่ม ต. มากที่สุดและหน้าที่การงานส่วนใหญ่จะเป็นสายทั่วไป

### ความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพนักงานระดับต่าง ๆ

ในออบ. แบ่งรายละเอียดออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ความเห็นโดยทั่วไป

ส่วนที่ 2 ความเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ

ส่วนที่ 1 ความเห็นโดยทั่วไป นำเสนอโดยการแจกแจงความถี่ แสดงอัตราร้อยละ และเรียงลำดับความสำคัญ ได้แก่ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของออบ. ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุและผลที่สืบเนื่องจากการพัฒนาและฝึกอบรมของออบ. ความเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาและฝึกอบรมในปัจจุบันของออบ. ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

จากการรวบรวมความคิดเห็นของพนักงาน ในเรื่องที่ว่าในปัจจุบัน ออบ. กำลังอยู่ในระยะปรับปรุงการบริหารงาน ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของออบ. โดยกำหนดให้หมายเลข 1 เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด หมายเลข 2, 3, 4 และ 5 เป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา และการหาค่าดัชนีหาโดยการให้น้ำหนักตามลำดับความสำคัญดังนี้

- ปัจจัยสำคัญที่สุด ให้ 5 คะแนน
- ปัจจัยสำคัญมาก ให้ 4 คะแนน
- ปัจจัยสำคัญปานกลาง ให้ 3 คะแนน
- ปัจจัยสำคัญน้อย ให้ 2 คะแนน
- ปัจจัยสำคัญน้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

โดยใช้สูตรหาดัชนี ดังนี้

$$\text{ดัชนี} = \sum_{i=1}^5 i \cdot P_i$$

$P_i$  = สัดส่วนของผู้ให้ความเห็นในระดับ  $i$

### ผลการสำรวจมีรายละเอียดดังตารางที่ 5.3

จากตารางที่ 5.3 แสดงให้เห็นว่า ถ้าพิจารณาตามการจัดลำดับเป็นสำคัญ โดยดูจากดัชนีระดับความเห็น พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การพัฒนาพนักงานของออป. เป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของออป. (ดัชนีที่ 4.2) การคัดเลือกพนักงานของออป. เป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา (ดัชนีที่ 3.8)

การขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจ มีความสำคัญเป็นอันดับสาม (ดัชนีที่ 2.8) การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการของออป. เป็นปัจจัยสำคัญอันดับสี่ (ดัชนีที่ 2.7) ส่วนปัจจัยอื่น ๆ สามารถแยกไว้เป็นหมวดหมู่ ดังนี้

- นโยบายของรัฐบาล
- นโยบายของออป.
- ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารออป.
- พนักงานออป.
- ทรัพยากรป่าไม้

ตารางที่ 5.3 ความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของ ออป.

ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของ ออป.	ระดับความเห็น					ดัชนี
	5	4	3	2	1	
การพัฒนาพนักงาน	44.8	32.3	16.7	6.2	0	4.2
การคัดเลือกพนักงาน	30.5	37.4	17.9	10.0	4.2	3.8
การขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจ	14.3	12.7	20.1	44.4	8.5	2.8
การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	6.3	11.0	39.8	31.4	11.5	2.7
ปัจจัยอื่น ๆ	5.7	1.0	2.6	5.7	83.0	1.4

สำหรับประเภทของการพัฒนาและฝึกอบรมที่เน้นหนักในออป. ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้ง 3 กลุ่มมีความเห็นเหมือนกันคือ บอกไม่ได้ว่าเน้นในเรื่องใดมากที่สุด เพราะมีการอบรม และพัฒนาทุกแบบผสมผสานกัน (ร้อยละ 46.6, ร้อยละ 37.6 และร้อยละ 60) ดังแสดงใน ตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 ร้อยละของพนักงานที่ตอบเกี่ยวกับเรื่องที่ ออป. เน้นหนักในการพัฒนาและ ฝึกอบรม

เรื่องที่เน้นหนักในการพัฒนา และฝึกอบรม	กลุ่มพนักงาน			รวม
	กลุ่ม ต.	กลุ่ม ก.	กลุ่ม ส.	
การฝึกอบรมเพื่อสร้างความชำนาญ	26.2	13.0	0	19.5
การฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถ ในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ	17.5	23.4	0	18.9
การฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการ	9.7	26.0	40	17.9
บอกไม่ได้ว่าเน้นเรื่องใดมากที่สุด	46.6	37.6	60	43.7
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0

สำหรับความเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. ได้สอบถามในเรื่องการปฏิบัติว่า "มีความต่อเนื่องและสม่ำเสมอหรือไม่" โดยให้ผู้ตอบบอกว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่า พนักงานออป. ทั้งสามกลุ่มไม่เห็นด้วยว่า สภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในออป. มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังตารางที่ 5.5 ที่พนักงานทุกกลุ่มมีความไม่เห็นด้วยร้อยละ 66.0 ในขณะที่มีความเห็นด้วยเพียงร้อยละ 34.0 เท่านั้น

ตารางที่ 5.5 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับความต่อเนื่องของการพัฒนา  
ทรัพยากรบุคคล

กลุ่มพนักงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	รวม
พนักงานกลุ่ม ต.	30.8	69.2	54.7
พนักงานกลุ่ม ก.	36.8	63.2	40.0
พนักงานกลุ่ม ส.	40.0	60.0	5.3
รวม	34.0	66.0	100.0

ตารางที่ 5.6 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนา  
ทรัพยากรบุคคล

กลุ่มพนักงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	รวม
พนักงานกลุ่ม ต.	26.9	73.1	54.5
พนักงานกลุ่ม ก.	31.2	68.8	40.3
พนักงานกลุ่ม ส.	50.0	50.0	5.2
รวม	29.8	66.0	100.0

ตารางที่ 5.7 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเป็นระบบของการพัฒนา  
ทรัพยากรบุคคล

กลุ่มพนักงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	รวม
พนักงานกลุ่ม ต.	23.3	76.7	54.5
พนักงานกลุ่ม ก.	27.6	72.4	40.2
พนักงานกลุ่ม ส.	30.0	70.0	5.3
รวม	25.4	74.6	100.0



สำหรับสภาพของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. ในเรื่องเกี่ยวกับความทั่วถึงทุกระดับและความเป็นระบบ นั้น พนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสามกลุ่ม ไม่เห็นด้วยว่าสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความทั่วถึงทุกระดับ (ร้อยละ 70.2) และไม่เห็นด้วยว่ามีความเป็นระบบ (ร้อยละ 74.6) ดังแสดงในตารางที่ 5.6 และตารางที่ 5.7

มีข้อที่สังเกตว่า ในเรื่องความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มส. มีความเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยเท่ากัน (ร้อยละ 50) ดังแสดงในตารางที่ 5.6

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็น โดยการแจกแจงความถี่แล้วคิดเป็นร้อยละ ผลปรากฏดังนี้

ตาราง 5.8 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นตามทัศนคติการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออป.

ประเด็นที่พิจารณา	กลุ่ม ต.		กลุ่ม ก.		กลุ่ม ส.	
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
ออป. เป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำ						
ในเรื่องการพัฒนาคน	26.0	74.0	14.5	85.5	20.0	80.0
การพัฒนาคนของ อ.อ.ป. ทำให้						
อ.อ.ป.สามารถเติบโตได้อย่าง						
เต็มที่	35.2	64.8	29.9	70.1	40.0	60.0
นโยบายสร้างคนให้เป็นคนเก่ง						
และคนดีเป็นที่ยอมรับของ						
พนักงานระดับบริหารแต่						
พนักงานระดับอื่น ๆ ยังไม่เป็น						
ที่ยอมรับโดยทั่วถึงกัน	80.9	19.1	76.6	13.4	70.0	30.0

ตาราง 5.8 (ต่อ)

ประเด็นที่พิจารณา	กลุ่ม ต.		กลุ่ม ก.		กลุ่ม ส.	
	ไม่		ไม่		ไม่	
	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
ออป. ควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน	68.3	31.7	32.5	67.5	60.0	40.0
การให้ทุนพนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อต่างประเทศ เป็นการลงทุนที่สูงเกินไป	85.6	14.4	87.0	13.0	20.0	80.0
ออป. ควรจะส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อภายในประเทศมากกว่าส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ	87.5	12.5	83.1	16.9	30.0	70.0
การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม	79.0	21.0	76.3	23.7	70.0	30.0
พนักงานในสายเทคนิคเฉพาะทางมีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมมากกว่าพนักงานในสายทั่วไป	62.5	37.5	71.0	29.0	20.0	80.0

ตาราง 5.8 (ต่อ)

ประเด็นที่พิจารณา	กลุ่ม ต.		กลุ่ม ก.		กลุ่ม ส.	
	ไม่		ไม่		ไม่	
	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการ อบรมจะมีโอกาสได้รับการเลื่อน ขั้น เลื่อนตำแหน่งมากกว่า พนักงานที่ไม่ได้รับการอบรม	21.0	79.0	29.9	70.1	40.0	60.0 <sup>ผู้ที่</sup>
ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการ อบรมจะมีโอกาสได้รับการเลื่อน ขั้น เลื่อนตำแหน่งมากกว่า พนักงานที่ไม่ได้รับการอบรม	21.0	79.0	29.9	70.1	40.0	60.0
นโยบายในการพัฒนาพนักงานของ ออป. ควรปรับปรุงให้เป็นไป ตามความต้องการของพนักงาน มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน	75.7	24.3	77.6	22.4	60.0	40.0
การย้ายงานสร้างความพอใจให้ กับพนักงานระดับบริหารมากกว่า พนักงานระดับอื่น ๆ	65.0	35.0	63.2	26.8	30.0	70.0
การย้ายงานเป็นการพัฒนาพนักงาน สายเทคนิคเฉพาะทางมากกว่า พนักงานสายอื่น ๆ	65.4	34.6	63.6	36.4	20.0	80.0

ตาราง 5.8 (ต่อ)

ประเด็นที่พิจารณา	กลุ่ม ค.		กลุ่ม ก.		กลุ่ม ส.	
	ไม่		ไม่		ไม่	
	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย	เห็นด้วย
การย้ายงานทำให้พนักงานระดับ บริหารสามารถเรียนรู้งาน ในด้านต่าง ๆ ได้ดี	75.7	24.3	75.0	25.0	70.0	30.0
การดูแลคนในระบบคณะ กรรมการมีส่วนให้การพัฒนา พนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม	78.6	41.4	62.3	37.7	80.0	20.0
โครงการพัฒนาพนักงานระดับสูง (Mini-MBA) เป็นการลงทุน ที่คุ้มค่ามาก	51.1	48.9	71.4	28.6	100.0	-
โครงการอบรมพนักงานระดับกลาง และระดับล่างเป็นการลงทุนที่ คุ้มค่ามาก	79.5	20.5	83.1	16.9	90.0	10.0
โครงการสัมมนาพนักงานระดับ ต่าง ๆ ของ ออบ. เป็น การลงทุนที่คุ้มค่ามาก	51.1	48.9	68.8	31.2	90.0	10.0

ตาราง 5.8 (ต่อ)

ประเด็นที่พิจารณา	กลุ่ม ต.		กลุ่ม ก.		กลุ่ม ส.	
	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	เห็นด้วย
การอบรมและการสัมมนาที่ใช้ เวลานาน ๆ อาจทำให้งาน ในหน้าที่ของผู้เข้ารับการ อบรมไม่ค่อยจะราบรื่น	56.2	43.8	67.1	42.9	40.0	60.0

- จากตารางที่ 5.8 พนักงานทั้งสามกลุ่มของออป. มีทัศนคติและความคิดเห็นดังนี้
1. ไม่เห็นด้วยที่ - ออป. เป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำในเรื่องการพัฒนาคน
  2. ไม่เห็นด้วยที่ - การพัฒนาคนของออป. ทำให้ออป. สามารถเติบโตไปได้อย่างดี
  3. เห็นด้วยที่ - แนวนโยบายสร้างคนให้เป็นคนเก่งและคนดีเป็นที่ยอมรับของพนักงานระดับบริหารแต่พนักงานระดับอื่น ๆ ยังไม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วถึงกัน
  4. เห็นด้วยที่ - การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรมในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม
  5. ไม่เห็นด้วย - ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มากกว่าพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม
  6. เห็นด้วยที่ - นโยบายในการพัฒนาพนักงานของออป. ควรปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
  7. เห็นด้วยที่ - การย้ายงานทำให้พนักงานระดับบริหารสามารถเรียนรู้งานในด้านต่าง ๆ ได้ดี

8. เห็นด้วยที่ - การดูแลคนโดยระบบคณะกรรมการ มีส่วนให้การพัฒนาพนักงาน เป็นไปอย่างยุติธรรม

9. เห็นด้วยที่ - โครงการพัฒนาพนักงานบริหารระดับสูง (Mini - M.B.A.) เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก

10. เห็นด้วยที่ - โครงการฝึกอบรมพนักงานระดับกลางและระดับล่างเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก

11. เห็นด้วยที่ - โครงการสัมมนาพนักงานระดับต่าง ๆ ของออป. เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก

จากตารางที่ 5.8 พนักงานในระดับต่าง ๆ กันของออป. มีทัศนคติและความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. แตกต่างกัน ดังนี้

1. ออป. ควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่าปัจจุบัน พนักงานกลุ่มต. และกลุ่มส. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่มก. ที่ไม่เห็นด้วย

2. การให้พนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อต่างประเทศเป็นการลงทุนที่สูงเกินไป พนักงานกลุ่มต. และกลุ่มก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่มส. ที่ไม่เห็นด้วย

3. ออป. ควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อภายในประเทศมากกว่าที่จะส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ  
พนักงานกลุ่มต. และกลุ่มก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่มส. ที่ไม่เห็นด้วย

4. พนักงานในสายเทคนิคเฉพาะทางจะมีโอกาสได้รับคัดเลือกเข้ารับการอบรมมากกว่าพนักงานในสายทั่วไปอื่น ๆ  
พนักงานกลุ่มต. และกลุ่มก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่มส. ที่ไม่เห็นด้วย

5. การย้ายงานสร้างความพอใจให้กับพนักงานระดับบริหารสายเทคนิคเฉพาะทางมากกว่าพนักงานบริหารสายอาชีพอื่น ๆ  
พนักงานกลุ่มต. และกลุ่มก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่มส. ที่ไม่เห็นด้วย

6. การย้ายงานเป็นการพัฒนาพนักงานบริหารสายเทคนิคเฉพาะทางมากกว่าพนักงานสายอาชีพอื่น ๆ

พนักงานกลุ่มต และกลุ่มก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่มส. ที่ไม่เห็นด้วย

7. การอบรมและสัมมนาที่ใช้เวลานาน ๆ นี้ อาจทำให้งานในหน้าที่ของผู้เข้ารับ การอบรมไม่ค่อยจะราบรื่น

พนักงานกลุ่ม ค และกลุ่ม ก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่ม ส. ที่ไม่เห็นด้วย

#### การติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ข้อมูลเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมของออป. ผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

เกี่ยวกับความคิดเห็นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผล ในระดับใดนั้น ส่วนใหญ่ของพนักงาน (ร้อยละ 52.0) ให้ความเห็นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลในระดับน้อยและน้อยเอียงไปทางไม่ให้ความสำคัญ (ร้อยละ 23.7)

### การติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ข้อมูลเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมของออป.  
ผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

เกี่ยวกับความคิดเห็นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผล  
ในระดับใดนั้น ส่วนใหญ่ของพนักงาน (ร้อยละ 52.0) เห็นว่าฝ่ายบริหารระดับสูงให้  
ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลในระดับน้อยและ โนม์เอียง ไปทาง ไม่ให้ความสำคัญ  
(ร้อยละ 23.7)

ตารางที่ 5.9 ร้อยละของพนักงานผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่ฝ่ายบริหารระ  
ดับสูง ให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผล

ลำดับความสำคัญ		พนักงานกลุ่ม ต.	พนักงานกลุ่ม ก.	พนักงานกลุ่ม ส.	รวม
มาก	(4)	-	-	-	-
ปานกลาง	(3)	17.3	18.4	40.0	18.9
น้อย	(2)	55.8	46.0	60.6	52.0
ไม่ให้ความสำคัญ	(1)	24.0	25.3	-	23.7
ไม่ทราบ	(0)	2.9	9.3	-	5.4
		100.0	100.0	100.0	100.0

สำหรับความคิดเห็นว่า การติดตามประเมินผลการพัฒนาฝึกอบรมกระทำไปเพื่อ  
วัตถุประสงค์อะไรนั้น ส่วนใหญ่ของพนักงาน (ร้อยละ 66.8) จะตอบว่า การเปลี่ยนแปลง  
และความสามารถในการทำงานภายหลังจากได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม และรองลงไป  
กระทำเพื่อให้ครบขั้นตอน (ร้อยละ 15.3) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5.10



ตารางที่ 5.10 ร้อยของพนักงานผู้ให้ความเห็นถึงวัตถุประสงค์ของการติดตามและประเมินผล

วัตถุประสงค์	พนักงานกลุ่ม ต.	พนักงานกลุ่ม ก.	พนักงานกลุ่ม ส.	รวม
<b>คูการเปลี่ยนแปลงและ</b> ความสามารถในการ ทำงานภายหลังได้รับ การพัฒนาการฝึก อบรม	62.5	69.7	190.0	66.8
<b>เสนอรายงานต่อ</b> ผู้บริหารระดับสูง	15.4	-		8.4
<b>วิเคราะห์ความสำเร็จ</b> ของการฝึกอบรมนั้น เพื่อจะได้นำมา ปรับปรุงในคราว ต่อไป	5.7	14.5	10.0	9.5
<b>กระทำไปเพื่อให้ครบ</b> ชั้นตอน	16.4	15.8		15.3
อื่น ๆ	-	-		-
	100.0	100.0	100.0	100.0

ความคิดเห็นว่ามีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจังหรือไม่ ภายหลังจากที่ผ่านกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้วส่วนใหญ่ (ร้อยละ 82.1) ตอบว่า ไม่มีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง และส่วนน้อย (ร้อยละ 8.4) ตอบว่า มี ดังแสดงในตารางที่ 5.11

ตารางที่ 5.11 ร้อยละของพนักงานผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล

ความคิดเห็น	พนักงานกลุ่ม ค.	พนักงานกลุ่ม ก.	พนักงานกลุ่ม ส.	รวม
มี	14.3	1.4	-	8.4
ไม่มี	78.0	85.3	100.0	82.1
ไม่ทราบ	7.7	13.3	-	9.5
รวม	100.0	100.0	100.0	100.0

กรที่ตอบว่า ไม่มี ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 57.9) ให้เหตุผลว่า เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ และผู้ตอบรองลงมา (ร้อยละ 20.5) ให้เหตุผลว่า ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ ดังแสดงในตารางที่ 5.12

ตารางที่ 5.12 ร้อยละของพนักงานผู้ให้ความเห็นในระดับความสำคัญของการติดตาม  
และประเมินผล

ระดับความสำคัญ	พนักงานกลุ่ม ต.	พนักงานกลุ่ม ก.	พนักงานกลุ่ม ส.	รวม
ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ	27.9	13.2	-	20.9
เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ไม่ ให้ความสำคัญ/ขาด ความชำนาญ	56.7	56.6	80.0	57.9
การติดตามและ ประเมินผลบางระดับ ต้องใช้เวลา	10.6	11.8	20.0	11.6
การติดตามและ ประเมินผลบางเรื่อง /หลักสูตรทำได้ยาก	4.8	18.4	-	10.0
ตอบมากกว่า 1 เหตุผล	-	-	-	-
	100.0	100.0	100.0	100.0

กรณีตอบว่า มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างจริงจัง  
ควรเป็นหน้าที่ของใคร ส่วนใหญ่ ตอบว่าในออบ, หน้าที่ในการติดตามประเมินผลการพัฒนา  
และฝึกอบรมนั้น เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลมากที่สุด (ร้อยละ 69.6) รองลงมาเป็น  
หน้าที่ของผู้บังคับบัญชา (ร้อยละ 26.1) ดังแสดงในตารางที่ 5.13

ตารางที่ 5.13 ร้อยละของพนักงานผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานที่ควรทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล

หน่วยงาน	พนักงานกลุ่ม ต.	พนักงานกลุ่ม ก.	พนักงานกลุ่ม ส.	รวม
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	62.5	50.0	-	69.6
ผู้บังคับบัญชา	31.3	50.0	-	26.1
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	6.2	-	-	4.3
อื่น ๆ	-	-	-	-
	100.0	100.0	-	100.0

สำหรับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรมของออป. นั้น พนักงานที่คิดว่าการติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม เห็นว่า กระทำเพื่อตรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด (ดัชนีที่ 3.4) รองลงมาคือตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (ดัชนีที่ 2.8) และเพื่อตรวจสอบปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นลำดับที่ 3 (ดัชนีที่ 2.3) ลำดับที่ 4 คือ ตรวจสอบผลต่อองค์การ (ดัชนีที่ 1.7) ซึ่งเป็นการหาค่าดัชนีโดยการให้น้ำหนักเช่นเดียวกับตารางที่ 5.3 ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 5.14

ตารางที่ 5.14 ความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์	ระดับความเห็น				ดัชนี ระดับ ความเห็น
	4	3	2	1	
ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	62.4	25.0	6.3	6.3	3.4
ตรวจสอบการเรียนรู้	12.5	62.4	18.7	6.3	2.8
ตรวจสอบปฏิกิริยา	6.3	25.0	56.2	12.5	2.3
ตรวจสอบผลต่อองค์การในการทำงาน	6.3	12.5	25.0	56.2	1.7

ส่วนความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามว่า ผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลควรเป็นใคร ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามตอบว่า ควรเป็น ของฝ่ายบริหารงานบุคคลมากที่สุด (ดัชนีที่ 3.8) รองลงมาอันดับสอง คือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน (ดัชนีที่ 3.0) และในงานที่เกี่ยวข้องเป็นอันดับ 3 (ดัชนีที่ 2.3) ซึ่งเป็นการหาค่าดัชนีโดยการให้น้ำหนัก เช่นเดียวกับตารางที่ 5.3

ตาราง 5.15 ความเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานที่ควรทำหน้าที่ติดตามประเมินผล

หน่วยงาน	ระดับความเห็น				ดัชนี ระดับ ความเห็น
	4	3	2	1	
ฝ่ายบริหารงานบุคคล	81.8	15.6	2.6	0	3.8
ผู้บังคับบัญชา	10.5	81.1	8.4	0	3.0
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ	10.5	7.8	81.7	0	2.3
อื่น ๆ	0	0	0	0	

#### ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ออป. พนักงานต่างกลุ่มกันจะมองปัญหาแต่ละด้านไม่เหมือนกัน และให้ระดับความสำคัญของปัญหาไม่เท่ากัน อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ระดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. พบว่ามีปัญหาตั้งแต่ มาก จนถึง ไม่มีปัญหา ดังรายละเอียดแสดงไว้ในตารางที่ 5.16

ตารางที่ 5.16 ร้อยละของพนักงานที่ให้ความเห็นตามทัศนคติเกี่ยวกับอุปสรรคและปัญหาในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน

ข้อ	ประเด็นที่พิจารณา	มาก			ปานกลาง			น้อย			ไม่มีปัญหา		
		กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.	กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.	กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.	กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.
39.	แนวนโยบายของอ.อ.ป. ในเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรม	23.1	14.5	20.0	72.1	80.3	60.0	4.8	5.2	20.0	-	-	-
40.	การดำเนินงานของอ.อ.ป. ในด้าน การพัฒนาและฝึกอบรม	27.9	49.5	-	66.3	75.3	70.0	5.8	5.2	30.0	-	-	-
41.	งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม	21.1	20.8	20.0	74.0	71.4	80.0	4.9	7.8	20.0	-	-	-
42.	การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วย ตนเองในประเทศ	-	-	-	-	-	-	65.7	75.0	90.0	34.3	25.0	10.0
43.	การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่าง ประเทศด้วยทุนของอ.อ.ป.	84.8	89.5	100.0	15.2	10.5	-	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 5.16 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	มาก			ปานกลาง			น้อย			ไม่มีปัญหา		
		กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.	กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.	กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.	กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.
44.	การใช้ความสัมพันธ์ของผู้บริหารต่อ การพัฒนาและฝึกอบรม	-	-	2.9	5.2	-	77.9	80.5	60.0	19.2	14.3	40.0	
45.	การพัฒนาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการ พัฒนาและฝึกอบรม	-	-	73.1	73.3	70.0	26.9	26.7	30.0	-	-	-	
46.	การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและ ฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ	-	-	-	-	-	20.4	15.8	10.0	79.6	84.2	90.0	
47.	ความร่วมมือและความสนใจของพนักงาน ที่ต่อการพัฒนาและฝึกอบรม	66.3	77.6	60.0	33.7	22.4	40.0	-	-	-	-	-	
48.	ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมาย ของการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง	-	-	80.0	19.5	21.2	20.0	78.8	80.5	-	-	-	



ตารางที่ 5.16 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นที่พิจารณา	มาก			ปานกลาง			น้อย			ไม่มีปัญหา		
		กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.	กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.	กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.	กลุ่มต.	กลุ่มก.	กลุ่มส.
49.	จำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรม	-	-	-	-	-	-	31.1	26.7	30.0	68.9	73.3	70.0
50.	การวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	88.6	96.1	100.0	11.4	3.9	-	-	-	-	-	-	-
51.	ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม	-	-	-	-	-	80.0	65.4	68.4	34.6	31.6	-	-

จากตารางที่ 5.16 พบว่าพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม มองปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา และฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลของออป. เหมือนกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. การวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับมาก
2. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนของออป. เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับมาก
3. ความร่วมมือและความสนใจของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับมาก
4. งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง
5. การดำเนินงานของออป. ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง
6. แนวนโยบายของออป. ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง
7. การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง
8. การให้ความสนับสนุนของผู้บริหารต่อการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับน้อย
9. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับน้อย
10. จำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับไม่มีปัญหา
11. การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ เป็นปัญหาและอุปสรรคระดับไม่มีปัญหา

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลของออป. มีที่ แตกต่างกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานกลุ่มส. เห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคระดับมากในขณะที่พนักงานกลุ่มต. และกลุ่มก. เห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคระดับน้อย
2. ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานกลุ่มต. และกลุ่มก. เห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคระดับในขณะที่พนักงานกลุ่มส. เห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคระดับปานกลาง

สำหรับอันดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคใช้วิธีถ่วงน้ำหนักของพนักงานทั้ง

3 กลุ่มเป็นตัวเปรียบเทียบว่า ปัญหาที่พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ ปัญหาการวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม (คะแนนรวม 753) ปัญหาและอุปสรรคที่พนักงานทั้ง 3 กลุ่มให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ (คะแนนรวม 223) ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่

5.17

ตารางที่ 5.17 ลำดับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรค	คะแนนรวม	อันดับ ความสำคัญ
การวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	753	1
การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนของออป.	736	2
ความร่วมมือและความสนใจของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาและฝึกอบรม	704	3
งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม	606	4
การดำเนินงานของออป. ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม	604	5

ตาราง 7.17 (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค	คะแนนรวม	อันดับ ความสำคัญ
แนวนโยบายของออป. ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม	596	6
การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา	516	7
ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมแต่ละครั้ง	437	8
การให้ความสนับสนุนของผู้บริหารต่อการพัฒนาและฝึกอบรม	354	9
การส่งเสริมให้มีการศึกษาด้วยตนเองในประเทศ	326	10
ความรู้ความชำนาญและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในเรื่องการพัฒนา และฝึกอบรม	318	11
จำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และฝึกอบรม	243	12
การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	223	13

สำหรับปัญหาและอุปสรรคอื่น ๆ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่รวบรวมจากแบบสอบถามทั้งหมด ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. เพิ่มเติม ดังนี้

จากการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ซึ่งพิจารณาระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งหน้าที่การงานในอดีตจนถึงปัจจุบันประกอบกันพบว่าพนักงานกลุ่มต. มีการหมุนเวียนงานน้อยมากจนเกือบไม่มีเลย (ร้อยละ 7.6) เช่นเดียวกับพนักงานกลุ่มก. ที่มีการหมุนเวียนงานน้อย (9.1) ส่วนพนักงานกลุ่มส. มีการหมุนเวียนงานมากขึ้น (ร้อยละ 20) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 5.18

ตารางที่ 5.18 การเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ

ประเภทงาน	เปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน
	ร้อยละ
พนักงานกลุ่ม ต.	7.6
พนักงานกลุ่ม ก.	9.1
พนักงานกลุ่ม ส.	20.0

จากผลการวิจัยแสดงว่า พนักงานกลุ่มส. ซึ่งมีอายุงานพอสมควร มีตำแหน่งหน้าที่การงานดี (เป็นพนักงานระดับสูง - ระดับบริหาร) มีประสบการณ์การทำงานมาก มีโอกาสได้รับการหมุนเวียนให้ไปทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ มากกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้มีความรู้กว้างขวางขึ้น สามารถรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้มากขึ้นและมักจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่การงานเป็นอย่างดีแล้ว เมื่อมารับผิดชอบงานในระดับสูงจึงมีโอกาสดังกล่าวที่จะได้รับรู้งานที่มีลักษณะทั่วไปมากขึ้น และแม้พนักงานทั้ง 3 กลุ่มจะมีการหมุนเวียนงานบ้างแต่น้อยมาก การที่ผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่การงานเป็นอย่างดีมีการหมุนเวียนงานน้อยย่อมเป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตของออป. ในอนาคต

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในตอนนี้จะได้กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับผลการวิจัยและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิธีการและสภาพการพัฒนาศูนย์บริการบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
2. เพื่อศึกษาทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานระดับต่าง ๆ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่มีต่อการพัฒนาศูนย์บริการบุคคล
3. เพื่อศึกษาให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศูนย์บริการบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหาและข้ออุปสรรคต่าง ๆ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นมาเพื่อนำไปสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานในออป. เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลโดยทั่ว ๆ ไปของพนักงานระดับต่าง ๆ การติดตามและประเมินผล รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาศูนย์บริการบุคคลของออป. โดยแบ่งพนักงานออกเป็นสามกลุ่ม คือ พนักงานกลุ่ม ค. พนักงานกลุ่ม ก. และพนักงานกลุ่ม ส.

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับในการกรอกแบบสอบถามและผู้วิจัยเก็บรวบรวมเองรวมทั้งสิ้น 192 ชุด จากที่ส่งให้กรอกแบบสอบถามทั้งสิ้น

200 ชุด เป็นข้อมูลจากพนักงานกลุ่ม ค. จำนวน 105 ชุด กลุ่ม ก. จำนวน 77 ชุด และพนักงานกลุ่ม ส. จำนวน 10 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีแจกแจงความถี่ อัตราร้อยละ การจัดลำดับความสำคัญและรวบรวมจากคำถามเปิด

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 5 ได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้จึงขอสรุปผลการวิจัยดังนี้

#### ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง อายุระหว่าง 36 - 45 ปี มีการศึกษาระดับ มศ. 5 ถึงปริญญาตรี อายุงานมากกว่า 11 ปี เป็นพนักงานกลุ่ม ค. มากที่สุด และหน้าที่การงานส่วนใหญ่จะเป็นสายทั่วไป

#### ความคิดเห็นทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

##### ส่วนที่ 1 ความเห็นโดยทั่วไป

พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การพัฒนาพนักงานของ ออป. เป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดที่จะเอื้ออำนวยต่อการเติบโตของ ออป. แต่ที่ผ่านมาการพัฒนาพนักงานของ ออป. มีส่วนทำให้ ออป. พัฒนาลงน้อยมาก เนื่องจาก ออป. ไม่ได้พัฒนาพนักงานตามแผนการพัฒนางานองค์กรที่ ออป. กำหนดไว้

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันของ ออป. พนักงานส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยว่า มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ทั้งถึง และมีความเป็นระบบ

สำหรับประเภทของการพัฒนาและฝึกอบรมที่เน้นหนักใน ออป. พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า บอกไม่ได้ว่า เน้นในเรื่องใดมากที่สุดเพราะมีการพัฒนาและฝึกอบรมทุกแบบผสมผสานกัน

##### ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็น

จากผลการวิจัย พบว่า

ในการเปรียบเทียบทัศนคติและความคิดเห็นพนักงานทั้งสามกลุ่มมีทัศนคติและความคิดเห็น เหมือนกัน ในลักษณะดังนี้

##### 1. เห็นด้วย ที่

1.1 แนวนโยบายสร้างคนให้เป็นคนเก่งและคนดี เป็นที่ยอมรับของพนักงานระดับบริหารแต่พนักงานระดับอื่น ๆ ยังไม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วถึงกัน

1.2 การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรม  
ในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม

1.3 นโยบายในการพัฒนาพนักงานของออป. ควรปรับปรุง  
ให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

1.4 การย้ายงานทำให้พนักงานระดับบริหารสามารถ  
เรียนรู้งานด้านต่าง ๆ ได้ดี

1.5 การดูแลคนโดยระบบคณะกรรมการ มีส่วนให้การ  
พัฒนาพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม

1.6 โครงการพัฒนาพนักงานระดับสูง (Mini - MBA)  
เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก

1.7 โครงการฝึกอบรมพนักงานระดับกลางและระดับล่าง  
เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก

1.8 โครงการสัมมนาพนักงานระดับต่าง ๆ ของออป.  
เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก

## 2. ไม่เห็นด้วย ที่

2.1 ออป. เป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำในเรื่องการพัฒนาคน

2.2 การพัฒนาคนของออป. ทำให้ออป. สามารถเติบโต  
ไปได้อย่างดี

2.3 ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้  
รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มากกว่าพนักงานที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม

ในการเปรียบเทียบทัศนคติและความคิดเห็น พนักงานระดับต่าง ๆ  
ของออป. มีความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. แตกต่างกัน ดังนี้

1. ออป. ควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรให้  
มากกว่าปัจจุบัน

พนักงานกลุ่ม ต. และกลุ่ม ส. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน  
แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่ม ก. ที่ไม่เห็นด้วย



2. การให้ทุนพนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อต่างประเทศเป็น  
การลงทุนที่สูงเกินไป

พนักงานกลุ่ม ต. และกลุ่ม ก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน  
แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่ม ส. ที่ไม่เห็นด้วย

3. ออป. ควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อภายใน  
ประเทศมากกว่าที่จะส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ

พนักงานกลุ่ม ต. และกลุ่ม ก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน  
แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่ม ส. ที่ไม่เห็นด้วย

4. พนักงานในสายเทคนิคเฉพาะทางจะมีโอกาสได้รับคัดเลือก  
เข้ารับการอบรมมากกว่าพนักงานในสายทั่วไปอื่น ๆ

พนักงานกลุ่ม ต. และกลุ่ม ก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน  
แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่ม ส. ที่ไม่เห็นด้วย

5. การย้ายงานสร้างความพอใจให้กับพนักงานระดับบริหาร  
สายเทคนิคเฉพาะทางมากกว่าพนักงานบริหารสายอาชีพอื่น ๆ

พนักงานกลุ่ม ต. และกลุ่ม ก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน  
แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่ม ส. ที่ไม่เห็นด้วย

6. การย้ายงานเป็นการพัฒนาพนักงานระดับบริหารสายเทคนิค  
เฉพาะทางมากกว่าพนักงานสายอาชีพอื่น ๆ

พนักงานกลุ่ม ต. และกลุ่ม ก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน  
แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่ม ส. ที่ไม่เห็นด้วย

7. การอบรมและสัมมนาที่ใช้เวลานาน ๆ นี้อาจทำให้พนักงานใน  
หน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรมไม่ค่อยจะราบรื่น

พนักงานกลุ่ม ต. และกลุ่ม ก. มีความเห็นด้วยเหมือนกัน  
แต่แตกต่างกับพนักงานกลุ่ม ส. ที่ไม่เห็นด้วย

### การติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

ในการศึกษาการประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมทางออบ. พบว่า

- 3.1 ฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลในระดับน้อยและใหม่ ยิ่งไปกว่านั้นไม่ให้ความสำคัญ
- 3.2 พนักงานส่วนใหญ่ของออบ. คิดว่าการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมกระทำเพื่อ การเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานภายหลังจากได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม
- 3.3 พนักงานออบ. ส่วนใหญ่ของออบ. คิดว่า ภายหลังจากผ่านกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว ไม่มีการติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง
- 3.4 การติดตามและประเมินผลที่ปฏิบัติในออบ. นั้น ส่วนใหญ่กระทำโดยฝ่ายบริหารงานบุคคล
- 3.5 ความคิดเห็นของพนักงานออบ. ว่าใครจะทำหน้าที่ติดตามประเมินผลนั้น พนักงานส่วนใหญ่คิดว่า ฝ่ายบริหารงานบุคคล
- 3.6 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมในออบ. กระทำเพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

### ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในการศึกษาให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออบ. พบว่าพนักงานของออบ. มีความคิดเห็นว่า ระดับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออบ. มีมากพอสมควร โดยทั้งพนักงานระดับต้นจนถึงระดับสูงมีความเห็นค่อนข้างมองว่าออบ. มีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนับตั้งแต่เรื่องใหญ่ ๆ เช่น แนวนโยบายของออบ. ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม เรื่องการวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม จนถึงพิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้การพัฒนาและฝึกอบรมบุคคลากรสัมฤทธิ์ผลก็มีปัญหาเช่นกัน

สำหรับความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออบ. นั้น พบว่า การวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานในการพัฒนาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
<p>1. ขาดการวางแผนงานและเป้าหมายในการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานว่าแต่ละระดับตำแหน่งควรจะผ่านการอบรมอะไรบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเพิ่มผลผลิตหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้ออป. เติบโต</p>	<p>1. จัดให้มีการวางแผนนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อการเติบโตของออป. ให้ชัดเจนแล้ววางแผนงานการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานให้ก้าวเดินไปตามทิศทางนั้น</p>
<p>2. การจัดการอบรมและพัฒนาให้กับพนักงานบางกลุ่ม ไม่ได้ผลเต็มที่เพราะพนักงานไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการเข้ารับการอบรม กล่าวคือ เมื่อเข้ารับการอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติจริงแต่กลับใช้เป็นเครื่องประดับความรู้ จึงต้องมาเริ่มต้นใหม่ขาดความต่อเนื่อง</p>	<p>2. ต้องสร้างความรู้สึเกี่ยวกับ การอบรมและพัฒนาให้สูงขึ้น ให้รู้สึกว่าการอบรมและพัฒนา มีประโยชน์ไม่เฉพาะรู้แต่เพียงได้ยินได้ฟัง แต่ควรเกิดความรู้ที่อยากทำหรือได้ลงมือทำจริง ๆ ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
<p>3. การหาความต้องการ ในการอบรมและพัฒนาอย่างไม่ชัดเจนว่า หลักสูตรใดควรจัดก่อนหลังตามความเร่งด่วนและเป็นความต้องการที่แท้จริงของผู้เข้ารับการอบรม</p>	<p>3. ต้องทราบแผนงานเป้าหมายกลยุทธ์ของออป. เสียก่อนแล้วจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกันพร้อมทั้งค้นหาความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมให้ชัดเจนเพื่อให้ได้จัดฝึกอบรมให้ตรงจุดครบพร้อม</p>
<p>4. การอบรมและพัฒนาที่ผ่านมากเน้นทางด้านด้านวิชาการ เฉพาะส่วนที่ก่อให้เกิดผลกับงานมากเกินไป สิ่งที่ขาดคือ การพัฒนาทางด้านจิตใจ</p>	<p>4. มุ่งพัฒนาพนักงานทั้งจิตใจและงานควรอบรมเรื่องการใช้ชีวิตเพื่อเสริมสร้างกำลังใจให้เข้มแข็ง ซึ่งทำให้พนักงานมีคุณภาพพร้อมทั้ง ในด้านวิชาการและจิตใจ</p>

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
<p>5. แม้จะมีการพัฒนาทางด้านจิตใจมาบ้างแต่ก็มิได้มีการนำมาเสริมสร้างด้านจิตใจเท่าที่ควรทั้งยังมีได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานทั่วไป ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลาโดยไม่เกิดผลแต่อย่างใด</p>	<p>5. ออป. ควรส่งเสริมให้พนักงานที่ทั้งเป็นคนเก่งและคนดีให้มีความก้าวหน้าตามหลักคุณวุฒิ คุณธรรม</p>

นอกจากระดับความสำคัญของปัญหาแล้ว ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าพนักงานแต่ละกลุ่มจะมองปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. ไม่เหมือนกันแต่ก็มีปัญหาและอุปสรรคบางข้อที่พนักงานทั้งสามกลุ่มมีความเห็นเหมือนกัน

#### วิเคราะห์การวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากข้อสรุปผลการวิจัย นำมาวิเคราะห์และรวบรวมเป็นข้อเสนอแนะ ดังนี้

##### 1. ความคิดเห็นโดยทั่วไปในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของออป. ไม่ว่าจะ เป็นพนักงานกลุ่มใด เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. ยังปฏิบัติไม่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ยังไม่ทั่วถึงทุกระดับ ยังไม่เป็นระบบ อย่างไรก็ตามแม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. ไม่ทั่วถึงทุกระดับ และไม่มีความเป็นระบบแต่ก็ยังมีพนักงานส่วนหนึ่งเห็นด้วย (ร้อยละ 29.8)

จากผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารออป. จะต้องปรับปรุงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ทั่วถึงทุกระดับ และอย่างมีระบบเพื่อที่จะให้บุคลากรของออป. เป็นทั้งคนเก่งและคนดีสมกับที่ออป. ตั้งความประสงค์ไว้

## 2. ทักษะและความคิดเห็น

จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะและความคิดเห็นของพนักงานระดับต่าง ๆ ของ ออป. มีความเหมือนกันและแตกต่างกันในบางเรื่อง แต่เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้ว ทักษะและความคิดเห็นของพนักงานระดับต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน สำหรับทักษะและความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น ควรได้รับการแก้ไขเพื่อจัดข้อขัดแย้งที่ปรากฏให้น้อยลงหรือหมดไป ดังนี้

2.1 ทักษะที่เกี่ยวกับนโยบายการพัฒนาพนักงานออป. ที่ควรเพิ่มการลงทุนในการพัฒนาให้มากกว่าปัจจุบันจากทัศนคติข้อนี้มีความแตกต่างกัน พนักงานระดับต้นและระดับสูงมีทัศนคติไปในทางเห็นด้วย แสดงว่าพนักงานระดับต้นยังคงรู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่ดูแลน้อยกว่าพนักงานระดับกลาง ดังนั้น ออป. จะต้องคำนึงว่า ถ้าสามารถเพิ่มการลงทุนในการพัฒนาบุคคลากรได้อีกจะต้องให้ความสนใจพนักงานระดับต้นมากขึ้น

2.2 ทักษะที่เกี่ยวกับการให้ทุนพนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อต่างประเทศ เป็นการลงทุนที่สูงเกินไปและออป. ควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อภายในประเทศมากกว่าการจะส่ง ไปศึกษาต่อต่างประเทศ จากทัศนคติข้อนี้พนักงานระดับต้นและระดับกลางเห็นด้วยที่จะส่งเสริมให้พนักงานให้มีโอกาสศึกษาต่อภายในประเทศมากกว่าการจะส่ง ไปศึกษาต่อต่างประเทศซึ่งพนักงานระดับสูงไม่เห็นด้วย แสดงว่า ออป. จะต้องหาจุดเหมาะสมที่จะส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสศึกษา เพื่อความก้าวหน้าของพนักงานในแต่ละกลุ่ม แต่ระดับอย่างเหมาะสม เป็นประโยชน์ออป. มากที่สุดโดยไม่ทำให้พนักงานระดับต้นรู้สึกว่าถูกทอดทิ้ง

2.3 ทักษะเกี่ยวกับพนักงานในสายเทคนิคเฉพาะทางจะมีโอกาสได้รับคัดเลือกเข้ารับการอบรมมากกว่าพนักงานในสายทั่วไปอื่น ๆ พนักงานระดับต้นและระดับกลางมีทัศนคติที่เห็นด้วยซึ่งแตกต่างจากพนักงานระดับสูงแสดงว่าเกิดความรู้สึกที่ไม่เท่าเทียมกันในการถูกคัดเลือกเข้ารับการอบรม ออป. จึงควรตระหนักถึงความรู้สึกนี้และหาทางแก้ไขโดยอาจวางหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการที่จะถูกคัดเลือกเข้ารับการอบรมก็จะช่วยจัดความรู้สึกนี้ได้

2.4 ทักษะเกี่ยวกับการย้ายงานสร้างความพอใจให้กับพนักงานระดับบริหารสายเทคนิคเฉพาะทางมากกว่าพนักงานบริหารทั่วไปอื่น ๆ และการย้ายงานเป็นการพัฒนาพนักงานบริหารสายเทคนิคเฉพาะทางมากกว่าพนักงานสายทั่วไปอื่น ๆ นั้น พนักงานระดับต้นและระดับ

กลางมีทัศนคติเห็นด้วยซึ่งแตกต่างจากทัศนคติของพนักงานระดับสูงที่ไม่เห็นด้วย แสดงให้เห็นว่า ออป. จะต้องสื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบว่า ออป. ให้ความสนใจต่อพนักงานทุกคน ทุกสายอาชีพ ไม่ว่าจะ เป็นสายเทคนิคเฉพาะทางหรือสายอาชีพอื่นทั่วไป

2.5 ทัศนคติเกี่ยวกับการอบรมและสัมมนาที่ใช้เวลานาน ๆ นั้นอาจทำให้งานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรมไม่ค่อยจะราบรื่น ทัศนคติข้อนี้มีความแตกต่างกัน พนักงานระดับต้นและระดับกลางเห็นด้วย แต่พนักงานระดับสูงไม่เห็นด้วย แสดงว่า ออป. จะต้องทำความเข้าใจและหาวิธีการที่ทำให้พนักงานระดับล่างคลายความห่วงและกังวลในงานประจำที่อาจเป็นเหตุให้การอบรมไม่ได้ผลอย่างเต็มที่และแก้ไขให้คลายกังวลได้โดยการบริหารงานที่กระจายอำนาจ

### 3. การติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ฝ่ายบริหารระดับสูงของออป. ไม่ให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม และเมื่อพิจารณาจากความคิดเห็นส่วนใหญ่ของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ พบว่าการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมกระทำเพื่อต้องการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานภายหลังจากได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม

จากผลการวิจัยดังกล่าว ระดับความสำคัญที่ฝ่ายบริหารให้ความสนใจต่อการติดตามและประเมินผลอยู่ในระดับต่ำ ฝ่ายบริหารออป. ควรให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรมมากขึ้น เพื่อจะได้พิจารณาว่า การพัฒนาและฝึกอบรมในหลักสูตรใดที่ยังไม่เหมาะสม ไม่ได้ผลหรือไม่คุ้มค่ากับการลงทุน เพื่อให้การพัฒนาและฝึกอบรมสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการให้ความรู้และพัฒนาทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากผลการวิจัย ยังพบว่า ผู้ที่มีหน้าที่ในการติดตามและประเมิน ได้ข้อค้นพบว่า ตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนใหญ่และที่ปฏิบัติจริงนั้นแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้ตอบคิดว่า ควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลแต่ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้บังคับบัญชามีบทบาทมากที่สุด

### 4. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา

จากการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าระดับของปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. มีมากพอสมควร นับตั้งแต่เรื่องสำคัญ อาทิ การวางแผน

ระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ไปจนถึงเรื่องเล็ก อาทิ การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ดังนั้นในการพิจารณาแก้ไขปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้น ควรจะให้ความสำคัญต่อปัญหาที่อยู่ในระดับแรก ๆ ก่อน และมองปัญหาของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ประกอบกัน เพื่อให้การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของออป. ขอเสนอแนวทางในการพิจารณาดังนี้

การวางแผนระยะยาวในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม ควรจะให้ผู้บริหารระดับสูง กำหนดหรือมีการหารือร่วมกันทุกระดับว่า ออป. ควรวางนโยบายเป้าหมายและกลยุทธ์ในการเติบโตของออป. ทางไหนอย่างไร นั่นคือ การวางแผนวิสาหกิจในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวนี้ เช่น การติดตามและประเมินผลพนักงานเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานภายหลังได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว ปีแรกจะทำอย่างไร อีก 3 - 5 ปี จะทำอย่างไร เป็นต้น

การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนของออป. แม้ว่าออป. จะเคยส่งเสริมในด้านนี้ แต่ด้วยนโยบายประหยัด ทำให้ออป. งดการให้ทุนด้านนี้ ดังนั้นหากไม่จำกัดด้วยทุนเกินไป ออป. อาจจะรื้อฟื้นนโยบายนี้ขึ้นใหม่

ความร่วมมือและความสนใจของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาและฝึกอบรม ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้งต้องพยายามชักชวนให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมตลอดจนพนักงานอื่น ๆ เห็นความสำคัญของการพัฒนาและฝึกอบรมว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคคล เพราะเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมอย่างดีแล้ว ก็จะสามารถทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อออป. มากที่สุด ออป. ก็จะตอบแทนด้วยการให้เงินเดือน สวัสดิการและค่าแห่งต่าง ๆ

งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม แม้ว่างบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมของออป. จะมีไม่มากนัก แต่สิ่งสำคัญก็คือ การใช้งบประมาณเหล่านั้นเป็นไปอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ เท่าที่ผ่านมาจะเห็นว่า งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม

กระจาย ไปยังพนักงานหลายระดับและมีเป้าหมายแนวทาง ไม่ชัดเจนว่าออป. หัวงผลตอบสนอง จากผู้เข้ารับการอบรมทางใด ดังนั้นออป. ต้องทบทวนการพัฒนาที่ผ่านมาแล้วแก้ไขให้การพัฒนา และฝึกอบรมใช้งบประมาณอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดต่อออป.

การดำเนินงานของออป. ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม แม้ในปัจจุบันออป. จะมี การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานพอสมควร แต่ก็ควรจะ ได้มีการทบทวนอยู่ตลอดเวลาว่า การดำเนินงานในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมของออป. เป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องตรงไหน สามารถทำได้ดีกว่าเดิมหรือไม่ เป็นต้น

แนวนโยบายของออป. ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม ออป. จะต้องพยายาม ขจัดข้อขัดแย้งในทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มต่าง ๆ ที่ยังปรากฏอยู่ไม่ว่าจะ เป็น การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรม การย้ายงานส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ด้วยตนเองในประเทศและต่างประเทศ โครงการอบรมและหลักสูตรต่าง ๆ โดยใช้การติดต่อ สื่อสารระหว่างพนักงานระดับต่าง ๆ ให้มากขึ้น การติดตามและประเมินผลต้องทำอย่างจริงจัง และครอบคลุม พนักงานส่วนมากที่ได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม ไปแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นพนักงาน กลุ่มใด

การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ควรกระทำอย่าง ยุติธรรม ไม่ให้เกิดความลำเอียง หรือเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยอาจกระทำในรูป ของคณะกรรมการ เพราะพนักงานทุกคนล้วนมีส่วนในการเจริญเติบโตของออป. ทั้งสิ้น

ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมแต่ละครั้ง ผู้ที่มีหน้าที่ ี่ความรับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องพยายามชี้แจงเป้าหมายของการฝึ ก การอบรมในแต่ละครั้ง ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการ เรียนรู้และ นำมา ใช้ประโยชน์

การให้ความสนับสนุนของผู้บริหารต่อการพัฒนาและฝึกอบรมจากผลการวิจัย พนักงานส่วนใหญ่ คิดว่า ผู้บริหารออป. ให้ความสนใจและสนับสนุนการพัฒนาและฝึกอบรม ในระดับน้อย ดังนั้นผู้บริหารออป. จะต้องแสดงให้เห็นพนักงานส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่ายินดีให้ความ สนับสนุนโครงการอบรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่

การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ ควรจะให้พนักงานได้มี โอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง เพราะตัวพนักงานก็ได้ประโยชน์ รวมทั้ง ออป. จะได้ประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลงไปได้



กรม  
พัฒนา  
การ

กรม

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- ชัชรินทร์ ไชยวัฒน์. "จุดไฟในนาคร เรื่อง กลุ่มเพื่อนอานันท์," หนังสือพิมพ์ข่าวพิเศษ, ฉบับที่ 823 , 2536.
- ชาญชัย ลิวิตรังษิมา. การพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
- จรัส ชูโต. คนในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ฝึกอบรมเครือข่ายแมนต์ไทย, 2528.
- ถวัลย์ ศิลปกิจ. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525.
- \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2531.
- \_\_\_\_\_. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2530.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2526.
- บุปผา กฤษณามระ. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ฝ่ายการพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2526.
- ประเวศ วะสี. การพัฒนาพลังสร้างสรรค์ขององค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2535.
- วีรนาถ มานะกิจ. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2533.

ศิริพร บัณฑิตกุล และคณะ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วน  
จำกัดคุณพัฒนาอักษรกิจ, 2531.

ศูนย์ฝึกอบรมเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไทย. ระดับของการประเมินผลการอบรม. กรุงเทพมหานคร :  
ศูนย์ฝึกอบรมเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไทย, 2528.

สรชัย พิศาลบุตร. เทคนิคการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิจัย.  
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

สวกิจ ศรีปัทมา. การบริหารงานบุคคล. มหาสารคาม : ฝ่ายตำราสภวิทยาลัยอีสาน  
เหนือ, 2531.

เสนาะ ดิยาวัว. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2 : กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, พ.ศ. 2532.

\_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
2532.

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท. การพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง, 2534.

สุปราณี ศรีจิตราภิรมย์. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี, พ.ศ. 2532.

#### Books.

Beach, Dale S. "Personnel," in The Management of People at Work.  
5th ed. New York : McMillian Publishing Company, Inc.,  
1985.

Crawford, Ronald L. "Employee Development," in Human Resource  
Management : Contemporary Persopective in Candada.  
New York : McGraw - Hill Ryeroobn Limited., 1984.

- Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management. 3rd ed., New York : Mc Graw Hill Book Company, 1972.
- Harold Koontz & Heiwz Weihrich. Management. 9 th ed., New York : Mc Graw Hill Book Company, 1988.
- Heneman, Schwab, Fossum, Dyer. Personel/Muman Resource Management. Home Wood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- Mathis, Robert and Jackson, John. Personnel : Contemporary Perspective and Application. 2nd ed. Minesota : West Publishing Co., 1970.
- Mondy, Wayne R. and Robert M. Neo. "Personnel," in The Management of Human Resources. 4 rd ed. Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., Newton, 1987.
- Nadler, Leonard. Coporate Human Resource Development. 1 st ed. New York : Van Nostrand Reinhold Company/American Society for Training and Development, 1980.
- Sikula, Andrew F. and McKenna, John F. The Management of Human Resource k: Personnel Text and Current Issues. New York : John Willey & Sons, Inc., 1984.
- Werther, William B. Jr. and Keith. Personnel Management and Human Resources. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985.

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ  
กระทรวงพาณิชย์

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ส่วนการค้าผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการตลาด

ที่..... วันที่ 10 กรกฎาคม 2536

เรื่อง ขอความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม

---

เรียน หัวหน้าฝ่ายการตลาด

ตามที่ ออป. ได้ให้ทุนกระผมศึกษาต่อชั้นปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และยังอยู่ในขั้นของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ อันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาการบริหารงานบุคคลของ ออป. นั้น

กระผมขอเรียนว่า เพื่อให้การศึกษาคำวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอความร่วมมือมายังพนักงาน ออป. ตามรายชื่อที่แนบมาช่วยกรอกแบบสอบถามอย่างครบถ้วนด้วย โดยข้อมูลที่พนักงานกรอกมาจะถือเป็นความลับเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป พร้อมทั้งได้ส่งแบบสอบถามด้วยแล้ว 200 ชุด

จึงเรียนมาเพื่อขอได้โปรดดำเนินการต่อไปด้วยจักเป็นพระคุณยิ่ง

(นายสุทัศน์ สร้อยสุนทร)

หัวหน้างานการค้าผลิตภัณฑ์ที่ 1

ฝ่ายการตลาด

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

แบบสอบถามเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จัดทำขึ้น  
เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านในการกรอแบบสอบถามนี้ด้วย จักเป็น  
พระคุณยิ่ง

นายสุทัศน์ สร้อยสุนทร



ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ 1. เพศ

1. ( ) ชาย

1. ( ) หญิง

ข้อ 2. อายุ

1. ( ) ต่ำกว่า 25 ปี

2. ( ) 25 - 30 ปี

3. ( ) 31 - 35 ปี

4. ( ) 36 - 40 ปี

5. ( ) 41 - 45 ปี

6. ( ) 46 - 50 ปี

7. ( ) 50 ปีขึ้นไป

ข้อ 3. ระดับการศึกษา

1. ( ) ม.ศ.5/ปวช.      วุฒิ.....สาขา.....

2. ( ) ปวส./อนุปริญญา      วุฒิ.....สาขา.....

3. ( ) ปริญญาตรี      วุฒิ.....สาขา.....

4. ( ) ปริญญาโท      วุฒิ.....สาขา.....

5. ( ) อื่น ๆ      วุฒิ.....สาขา.....

ข้อ 4. อายุงานใน ออป.

1. ( ) ต่ำกว่า 5 ปี

2. ( ) 5 - 10 ปี

3. ( ) 11 - 15 ปี

4. ( ) 16 - 20 ปี

5. ( ) 20 ปีขึ้นไป

ข้อ 5. ปัจจุบันท่านจัดอยู่ในพนักงานประเภทใด

1. ( ) กลุ่ม พนักงานระดับ 1 - 4
2. ( ) กลุ่ม พนักงานระดับ 5 - 8
3. ( ) กลุ่ม พนักงานระดับ 9 - 11

ข้อ 6. ตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบันคือ.....

ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

จัดเป็น

1. ( ) สายเทคนิคเฉพาะทาง (เช่น บัณฑิต/นิติกร/วนศาสตร์/แพทย์)
2. ( ) สายทั่วไป

ข้อ 7. ตำแหน่งหน้าที่การงานตั้งแต่เริ่มงานกับ ออป.

1. ตำแหน่ง.....

ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

2. ตำแหน่ง.....

ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

3. ตำแหน่ง.....

ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

4. ตำแหน่ง.....

ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

5. ตำแหน่ง.....

ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

6. ตำแหน่ง.....

ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

7. ตำแหน่ง.....

ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

8. ตำแหน่ง.....

ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

9. ตำแหน่ง.....  
ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....
10. ตำแหน่ง.....  
ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....
11. ตำแหน่ง.....  
ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....
12. ตำแหน่ง.....  
ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....
13. ตำแหน่ง.....  
ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....
14. ตำแหน่ง.....  
ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....
15. ตำแหน่ง.....  
ฝ่าย/สำนักงาน/โรงงาน.....สาย.....

ข้อ 8. ท่านเคยเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรหรือโครงการต่าง ๆ ที่จัดโดย  
หน่วยงานใน ออบ. ดังนี้

ลำดับที่	ปี	หลักสูตรหรือโครงการที่เข้าฝึกอบรม	หน่วยงานที่จัดหลักสูตร
----------	----	-----------------------------------	------------------------

ตัวอย่าง

001	2527	ปริญญิตศ.....	ศูนย์ฝึกอบรมฝ่ายบริหารงานบุคคล
002	2528	การพัฒนางานการขาย.....	ศูนย์ฝึกอบรมฝ่ายการตลาด
003	2529	การสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพ.....	ศูนย์ฝึกอบรมฝ่ายบริหารงานบุคคล
1.	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....

ลำดับที่	ปี	หลักสูตรหรือโครงการที่เข้าฝึกอบรม	หน่วยงานที่จัดหลักสูตร
3.	.....	.....	.....
4.	.....	.....	.....
5.	.....	.....	.....
6.	.....	.....	.....
7.	.....	.....	.....
8.	.....	.....	.....
9.	.....	.....	.....
10.	.....	.....	.....
10.	.....	.....	.....
11.	.....	.....	.....
12.	.....	.....	.....
13.	.....	.....	.....
14.	.....	.....	.....
15.	.....	.....	.....
16.	.....	.....	.....
17.	.....	.....	.....
18.	.....	.....	.....
19.	.....	.....	.....
20.	.....	.....	.....
21.	.....	.....	.....
22.	.....	.....	.....
23.	.....	.....	.....
24.	.....	.....	.....
25.	.....	.....	.....

ลำดับที่	ปี	หลักสูตรหรือโครงการที่เข้าฝึกอบรม	หน่วยงานที่จัดหลักสูตร
26.	.....	.....	.....
27.	.....	.....	.....
28.	.....	.....	.....
29.	.....	.....	.....
30.	.....	.....	.....
31.	.....	.....	.....
32.	.....	.....	.....
33.	.....	.....	.....
34.	.....	.....	.....
35.	.....	.....	.....
36.	.....	.....	.....
37.	.....	.....	.....
38.	.....	.....	.....
39.	.....	.....	.....
40.	.....	.....	.....

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ข้อ 9. ในปัจจุบัน ออป.กำลังอยู่ในระยะปรับปรุงการบริหารงาน ท่านคิดว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโตของ ออป.

กรุณาใส่ตัวเลขลงในวงเล็บ ( ) หน้าข้อความข้างล่างโดยหมายเลข 1 เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด หมายเลข 2, 3, 4, 5 เป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา

- ( ) การคัดเลือกพนักงานของ ออป.
- ( ) การให้คำตอบแทนและสวัสดิการของ ออป.
- ( ) การพัฒนาพนักงานของ ออป.
- ( ) การขยายตัวของภาวะเศรษฐกิจ
- ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ข้อ 10. การพัฒนาและฝึกอบรมของ ออป. ในปัจจุบัน เน้นในเรื่องใดต่อไปนี้มากที่สุด

1. ( ) การฝึกอบรมเพื่อสร้างความชำนาญ (Skill Training)
  2. ( ) การฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติเป็นประจำ (Technical/Functional Training)
  3. ( ) การฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ
  4. ( ) บอกไม่ได้ว่าเน้นในเรื่องใดมากที่สุด เพราะ.....
- .....
- .....

ข้อ 11. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การพัฒนาและฝึกอบรมของ ออป.เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้อัตราการออกของพนักงาน (Turn Over) เพิ่มขึ้น

1. ( ) เห็นด้วย
2. ( ) ไม่เห็นด้วย
3. ( ) ไม่มีความคิดเห็น

ข้อ 12. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ผลของการพัฒนาและฝึกอบรมของ ออป.ทำให้เกิด "ผู้บริหารมืออาชีพ" เป็นจำนวนมาก

1. ( ) เห็นด้วย
2. ( ) ไม่เห็นด้วย
3. ( ) ไม่มีความคิดเห็น

ข้อ 13. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ออป.ในหัวข้อต่อไปนี้

- 13.1 มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 1 ( ) เห็นด้วย 2 ( ) ไม่เห็นด้วย
- 13.2 มีความทั่วถึงทุกระดับ 1 ( ) เห็นด้วย 2 ( ) ไม่เห็นด้วย
- 13.3 มีความเป็นระบบ 1 ( ) เห็นด้วย 2 ( ) ไม่เห็นด้วย

คำชี้แจง คำถามตั้งแต่ข้อ 14 - 31 เป็นคำถามเกี่ยวกับทัศนคติและความคิดเห็น กรุณาเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านต้องการ เพียงช่องเดียว เท่านั้น

ข้อ	ทัศนคติและความคิดเห็น	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่มีความเห็น
14	ออป. เป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำในเรื่องการพัฒนาคน .....	.....	.....	.....
15	การพัฒนาคนของ ออป. ทำให้ ออป. สามารถเติบโตไปได้ อย่างดี .....	.....	.....	.....
16	แนวนโยบายสร้างคนให้เป็นคนเก่งและคนดีเป็นที่ยอมรับ ของพนักงานระดับบริหาร แต่พนักงานในระดับอื่น ๆ ยังไม่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วถึงกัน .....	.....	.....	.....
17	ออป. ควรเพิ่มการลงทุนในด้านการพัฒนาบุคลากรให้ มากกว่าปัจจุบัน .....	.....	.....	.....
18	การให้ทุนพนักงานที่เหมาะสมไปศึกษาต่อต่างประเทศ เป็นการลงทุนที่สูงเกินไป .....	.....	.....	.....

ข้อ	ทัศนคติและความคิดเห็น	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่มี ความ เห็น
19	ออป. ควรจะส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาต่อภายใน ประเทศมากกว่าที่จะส่งไปศึกษาต่อต่างประเทศ .....	.....	.....	.....
20	การคัดเลือกพนักงานในระดับต่าง ๆ เข้ารับการอบรม ในแต่ละหลักสูตรยังไม่เหมาะสม .....	.....	.....	.....
21	พนักงานในสายเทคนิคเฉพาะทางจะมีโอกาสได้รับการ คัดเลือกเข้ารับการอบรมมากกว่าพนักงานในสายทั่วไป อื่น ๆ .....	.....	.....	.....
22	ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเข้ารับการอบรมจะมีโอกาสได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มากกว่าพนักงานที่ไม่ได้ เข้ารับการอบรม .....	.....	.....	.....
23	นโยบายในการพัฒนาพนักงานของ ออป. ควรปรับปรุง ให้เป็นไปตามความต้องการของพนักงานมากกว่าที่ เป็นอยู่ในปัจจุบัน .....	.....	.....	.....
24	การดำเนินงานสร้างความพอใจให้กับพนักงานระดับ บริหารมากกว่าพนักงานระดับอื่น ๆ .....	.....	.....	.....
25	การดำเนินงานเป็นการพัฒนาพนักงานบริหารสายเทคนิค เฉพาะทางมากกว่าพนักงานบริหารสายอาชีพอื่น .....	.....	.....	.....
26	การดำเนินงานทำให้พนักงานระดับบริหารสามารถเรียนรู้ งานในด้านต่าง ๆ ได้ดี .....	.....	.....	.....
27	การดูแลคนโดยระบบคณะกรรมการ มีส่วนให้การพัฒนา พนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม .....	.....	.....	.....
28	โครงการพัฒนาพนักงานบริหารระดับสูง (Mini-MBA) เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก .....	.....	.....	.....



ข้อ	ทัศนคติและความคิดเห็น	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่มีความเห็น
29	โครงการอบรมพนักงานระดับกลางและระดับล่าง เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก .....	.....	.....	.....
30	โครงการสัมมนาพนักงานระดับต่าง ๆ ของ ออป. เป็นการลงทุนที่คุ้มค่ามาก .....	.....	.....	.....
31	การอบรมและการสัมมนาที่ใช้เวลานาน ๆ นี้ อาจทำให้งานในหน้าที่ของผู้เข้ารับการอบรม ไม่ค่อยจะราบรื่น .....	.....	.....	.....

### ส่วนที่ 3 การประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม

- ข้อ 32. ท่านคิดว่าฝ่ายบริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการติดตามประเมินผลในระดับใด
1. ( ) มาก
  2. ( ) ปานกลาง
  3. ( ) น้อย
  4. ( ) ไม่ให้ความสำคัญ
  5. ( ) ไม่ทราบ
- ข้อ 33. ตามความเข้าใจของท่าน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาฝึกอบรม กระทำเพื่อ
1. ( ) การเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการทำงานภายหลังได้รับการพัฒนา และฝึกอบรม
  2. ( ) เสนอรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงของกิจการ
  3. ( ) วิเคราะห์ความสำเร็จของการฝึกอบรมนั้น เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงในคราวต่อไป
  4. ( ) กระทำไปเพื่อให้ครบขั้นตอนตามกระบวนการ
  5. ( ) อื่น ๆ คือ .....

ข้อ 34. ภายหลังจากที่ท่านผ่านกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมมาแล้ว ท่านเห็นว่าได้มีการติดตาม  
และประเมินผลอย่างจริงจังหรือไม่

1.  มี
2.  ไม่มี
3.  ไม่ทราบ

(ถ้าตอบ มี ให้ท่านข้ามไปทำข้อ 36.)

ข้อ 35. ถ้าไม่มี ท่านคิดว่าเป็นเพราะ

1.  ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ
2.  เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความสำคัญ/ขาดความชำนาญ
3.  การติดตามและประเมินผลบางระดับต้องใช้เวลา
4.  การติดตามและประเมินผลบางเรื่อง/หลักสูตรทำได้ยาก

(ข้ามไปทำข้อ 38.)

ข้อ 36. ถ้ามีการติดตามและประเมินผล ใครเป็นผู้ทำหน้าที่นั้น (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1.  ฝ่ายบริหารงานบุคคล (ส่วนพัฒนาบุคคลและระบบงาน)
2.  ผู้บังคับบัญชา
3.  หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4.  อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

คำถามข้อ 37 - 38 กรุณาตอบโดยใส่หมายเลข 1, 2, 3, 4, ลงในวงเล็บ ( )  
หน้าข้อความข้างล่าง โดยที่หมายเลข 1 มีความสำคัญมากที่สุด หมายเลข 2, 3, 4,  
มีความสำคัญรองลงมาตามลำดับ

ข้อ 37. ใน ออป.การประเมินผลการฝึกอบรม กระทำเพื่อจุดประสงค์ใดมากที่สุด (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ)

- ( ) ตรวจสอบปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการอบรม
- ( ) ตรวจสอบการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม
- ( ) ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของผู้เข้ารับการอบรม
- ( ) ตรวจสอบผลต่อองค์การ

ข้อ 38. ท่านคิดว่าผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลควรเป็นใคร (โปรดเรียงลำดับความสำคัญ)

- ( ) ฝ่ายบริหารงานบุคคล ออป.
- ( ) ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน
- ( ) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ
- ( ) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

กรุณาเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ท่านต้องการ โดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความสำคัญ  
ของปัญหา ในเรื่องนั้น ๆ คือ มาก ปานกลาง น้อย และไม่มีปัญหา

ข้อ	ปัญหาและอุปสรรค	ระดับความสำคัญของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา
39	แนวนโยบายของ ออป. ในเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม ..	.....	.....	.....	.....
40	การดำเนินงานของ ออป. ในด้านการพัฒนาและฝึกอบรม .	.....	.....	.....	.....
41	งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม .....	.....	.....	.....	.....
42	การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยตนเองในประเทศ .....	.....	.....	.....	.....
43	การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อต่างประเทศด้วยทุนของ ออป. ....	.....	.....	.....	.....
44	การให้ความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงต่อการพัฒนา และฝึกอบรม .....	.....	.....	.....	.....
45	การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม .....	.....	.....	.....	.....
46	การติดต่อประสานงานในการพัฒนาและฝึกอบรมของ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ .....	.....	.....	.....	.....
47	ความร่วมมือและความสนใจของพนักงานที่มีต่อการพัฒนา และฝึกอบรม .....	.....	.....	.....	.....
48	ความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายการฝึกอบรม ในแต่ละครั้ง .....	.....	.....	.....	.....
49	จำนวนบุคลากรที่เข้ามาทำหน้าที่ ในส่วนที่เกี่ยวกับการ พัฒนาและฝึกอบรม .....	.....	.....	.....	.....



ข้อ 53. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DRAFT

### ประวัติผู้วิจัย

นายสุทัศน์ สร้อยสุนทร เกิดวันที่ 15 พฤศจิกายน 2494 ที่ตำบลวัดป่าประดู่ อำเภอเมือง จังหวัดระยอง สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วนศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. 2517 ในปีเดียวกันนั้นได้ร่วมทำงานกับมหาวิทยาลัยมหิดล และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในนามของโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแม่กลอง และต่อมาได้เข้าปฏิบัติงานอีกหลายแห่ง อาทิ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ระหว่างปี 2518 - 2519 ธนาคารกลีกรไทย จนปัจจุบันได้เข้าทำงานกับ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตั้งแต่ปี 2520 เป็นต้นมา โดยล่าสุดขณะทำการวิจัยมีตำแหน่งหัวหน้าส่วนการค้าผลิตภัณฑ์ ฝ่ายการตลาด