

## การประเมินผลการเพิ่มขีดสมรรถนะองค์การผ่านระบบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

### Evaluation of Increasing Organization Capacity through the Human Resource Development System : A Case Study of Muang Chaiyaphum Municipality, Chaiyaphum Province

ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี<sup>1\*</sup>  
Chatnarongsak Suthamdee<sup>1\*</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลการเพิ่มขีดสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ วัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลระดับการเพิ่มขีดสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ และศึกษาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ วิจัยวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อเก็บข้อมูล

#### ผลการวิจัย พบว่า

- 1) ระดับการเพิ่มขีดสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการติดตามและประเมินผลบุคลากรหลังการพัฒนา รองลงมา ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำมาปฏิบัติ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร และด้านการออกแบบและสร้างหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ
- 2) การพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองชัยภูมิมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า 4 ปี และแต่ละปีจะมีแผนย่อย ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายและความต้องการของผู้บริหารวิธีการออกแบบ และการสร้างหลักสูตร เพื่อพัฒนาบุคลากร คือ การอบรมที่เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรแบบมีเป้าหมาย โดยส่วนใหญ่การออกแบบ และการสร้างหลักสูตร มักจะเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารเทศบาล และฝ่ายพัฒนาบุคลากรเป็นหลัก
- 3) ผู้บริหารเทศบาลมีบทบาทในการส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมากเทศบาลเมืองชัยภูมิ มีการออกแบบและการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เช่น หลักสูตรการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หลักสูตรการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และการจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
- 4) การพัฒนาบุคลากรโดยส่วนใหญ่เกี่ยวข้อง 2 ด้าน คือ ด้านความรู้และด้านความชำนาญ ที่จะนำมาซึ่งการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์การของเทศบาลเมืองชัยภูมิ

คำสำคัญ : การประเมินผล การเพิ่มขีดสมรรถนะองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ อ.เมือง จ.ชัยภูมิ 36000

\* ผู้นิพนธ์ประสานงาน อีเมล : Sutamdee\_22@hotmail.com โทร 089-4219486

<sup>1</sup> Instructor Course Human Resource Management, Faculty of Political Science, Rajabhat University Chaiyaphum 36000

\* Corresponding Author e-mail : Sutamdee\_22@hotmail.com Tel. 089-4219486

### Abstract

This research was the title of Evaluation of Increasing Organization Capacity through the Human Resource Development System : A Case Study of Muang Chaiyaphum Municipality, Chaiyaphum Province, aiming at studying the levels on increasing organization capacity through the human resource development system in the zone of Muang Chaiyaphum Municipality, Chaiyaphum Province, and the guidelines for the human resource development in Muang Chaiyaphum Municipality, Chaiyaphum Province. The research methods were the quantitative research by collecting the data through the questionnaires and the qualitative research by using the in-depth interview for collecting the data.

The research findings revealed that :

1) The government officials and officers working in Muang Chaiyaphum Municipality, Chaiyaphum Province had the opinions on increasing organization capacity through the human resource development system as a whole in the much level. When looking into each aspect, it found that the aspect with the highest mean scores was the follow-up and evaluation of post-development ; the latter included the aspects of training sessions the human resource department took into practices, personnel staff development planning, and curriculum designs and constructions for personnel staff development respectively.

2) The personnel staff development of Muang Chaiyaphum Municipality had been designed four years in advance, and in each year there would be sub-plans depended on the policies and needs of the administrators. The curriculum design and construction methods for the personnel staff development included the training sessions for the guidelines in developing the personnel staff having targets with mainly responsibilities in the designs and constructions of the municipality administrators and personnel staff development department.

3) The municipality administrators had major roles in promoting personnel staff development. Muang Chaiyaphum Municipality had constantly designed and constructed the curriculum for the personnel staff development including the curriculum development of information technology system, working efficiency, and leaders of changes.

4) The personnel staff development was mainly in two aspects composing of knowledge and skillfulness enabling to increase the organization capacity of Muang Chaiyaphum Municipality.

Keywords : evaluation, increasing organization capacity, human resource development

### บทนำ

การปกครองในระบอบประชาธิปไตยของไทย ที่เน้นการกระจายอำนาจลงไปสู่ราชการส่วนท้องถิ่น ถือว่าเป็นการปกครองที่รัฐบาลมอบ อำนาจให้ ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและ ดำเนินการบางอย่าง โดย ดำเนินการกันเองเพื่อบำบัด ความต้องการของท้องถิ่นตนเองการบริหารงานท้องถิ่น มีการจัดองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมา ทั้งนี้เพื่อให้มีอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้อง

ควบคุมวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจาก การควบคุมของรัฐไม่ได้เพราะการปกครองท้องถิ่น เป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น อุทัย หิรัญโต [1] Pollitt and Bouckaert [2] ได้ศึกษาการนำแนวคิด NPM ไปใช้ในการ ปฏิรูปการจัดการภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ทำให้พบว่า แท้จริงแล้ว การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ไปใช้ในแต่ละประเทศนั้น จะมีรูปแบบ วิธีการ ขอบเขต และระดับของการนำไปใช้ที่แตกต่างหลากหลายกันไป ขึ้นอยู่กับปรัชญา

และวัฒนธรรมในการจัดการของแต่ละประเทศเป็นสำคัญ การปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 คณะกรรมการพัฒนาระบบ (ก.พ.ร.) ได้ริเริ่มและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยขึ้น เพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันครอบคลุมช่วงระยะเวลาปี 2556 ถึงปี พ.ศ. 2561 จะรองรับการขับเคลื่อนประเทศท่ามกลางปัจจัยสภาพแวดล้อม ความเสี่ยงโลก และสถานการณ์บ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีเป้าหมายหลักสู่การเจริญเติบโตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเร่งสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐ ให้สามารถหนักกำลังเป็นระบบครบวงจรและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ที่จะมาถึงนี้ซึ่งประชาคมอาเซียน อาเซียนประกอบด้วย 3 เสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community : APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) และประชาคมสังคม-วัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio- Cultural Community : ASCC) [3] ปัญหาอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรภาครัฐทำงานไม่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากการขาดนโยบายที่ชัดเจนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังจากผู้นำองค์กรและปัญหาการขาดการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง จากปัญหาที่ได้กล่าวมานี้ จึงทำให้ผู้วิจัยมองเห็นความสำคัญในการที่จะทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ โดยมุ่งหวังเพื่อให้ผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวนำไปสู่แนวทางในการพัฒนาระบบงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิอันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนขีดความสามารถด้านทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลให้ดียิ่งขึ้น และจะเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารจัดการระบบงานเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ ประชาชน สังคม และประเทศชาติต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบระดับการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้ คือ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดประชากรคือ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลเมืองชัยภูมิ โดยนำมาเทียบกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ทาโรยามานะ (Taro Yamane) [4] ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองชัยภูมิ จำนวน 50 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จนครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ด้านการออกแบบและสร้างหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร ด้านการฝึกอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำมาปฏิบัติ ด้านการติดตามและประเมินผลบุคลากรหลังการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview)
3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) และนำเสนอด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การประเมินผลการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณี



ศึกษาเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ แสดงผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การเพิ่มสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $X = 3.97, S.D.=0.25$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการติดตามและประเมินผลบุคลากรหลังการพัฒนา ( $X=4.55, S.D.=0.25$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำมาปฏิบัติ ( $X=4.25, S.D.= 0.42$ ) ด้านการวางแผนการพัฒนานุคลากร ( $X= 3.75, S.D. = 0.38$ ) และด้านการออกแบบและสร้างหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร ( $X=3.32, S.D. = 0.21$ ) ตามลำดับ

2. การเพิ่มสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $X=3.75, S.D.=0.38$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ มีบุคลากรร่วมวางแผน ( $X=4.02, S.D.=0.51$ ) รองลงมา ได้แก่ แผนมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ( $X = 3.92, S.D. = 0.57$ ) ระยะเวลาของแผนเหมาะสม ( $X = 3.70, S.D. = 0.46$ ) และที่มาของแผนชัดเจน ( $X = 3.36, S.D. = 0.88$ ) ตามลำดับ

3. การเพิ่มสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิธีการออกแบบและสร้างหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $X=3.32, S.D.=0.21$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หัวข้อของเนื้อหาสัมพันธ์กับหลักสูตร ( $X= 4.06, S.D.=0.42$ ) รองลงมา ได้แก่ วิธีการสร้างหลักสูตรเหมาะสม ( $X = 3.14, S.D. = 0.50$ ) มีการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การก่อนสร้างหลักสูตร ( $X = 3.10, S.D. = 0.30$ ) และมีการวิเคราะห์อนาคตขององค์การเพื่อใช้ประกอบในการสร้างหลักสูตร ( $X=2.98, S.D.=0.37$ ) ตามลำดับ

4. การเพิ่มสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านระบบการฝึกอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำมาปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $X=4.25, S.D.=0.42$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีวิธีการสรรหาวิทยากรถูกต้องและเหมาะสม ( $X=4.60, S.D.=0.67$ ) รองลงมา ได้แก่ มีการจัดให้ประเมินผลหลักสูตรโดยผู้เข้ารับการอบรมอย่างเหมาะสม ( $X = 4.60, S.D. = 0.64$ ) วิทยากรถ่ายทอดเนื้อหาของหลักสูตรได้บรรลุเป้าหมาย ( $X = 3.92, S.D.=0.49$ ) และมีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรม ( $X = 3.88, S.D. = 0.52$ ) ตามลำดับ

5. การเพิ่มสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านระบบการติดตามและประเมินผลบุคลากรหลังการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $X = 4.55, S.D. = 0.25$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการรายงานผลการติดตามประเมินผล ( $X = 4.76, S.D. = 0.56$ ) รองลงมาได้แก่ มีเอกสารหลักฐานประกอบการติดตามประเมินผล ( $X = 4.74, S.D. = 0.56$ ) มีแผนการติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม ( $X = 4.54, S.D. = 0.68$ ) และมีระยะเวลาในการติดตามประเมินผลอย่างเหมาะสม ( $X = 4.16, S.D.=0.47$ ) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

1. การเพิ่มสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากลักษณะดังกล่าวถือได้ว่าการเพิ่มสมรรถนะองค์การผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลเมืองชัยภูมิ เป็นไปในทิศทางที่ดี โดยเฉพาะด้านการติดตามและประเมินผลบุคลากรหลังการพัฒนาที่มีระดับมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเทศบาลเมืองชัยภูมิ นั้นมีกระบวนการประเมินผลที่ชัดเจนและการติดตามความสำเร็จเป็นอย่างดีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัยรัตน์ สุวรรณเศรษฐ [5] ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ พบว่าการดำเนินงานหรือกิจกรรมค้ำึงถึงเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การเป็นหลัก โดยที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีการประชุมเพื่อวางแผนในการที่จะทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปตาม

ทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งกระบวนการกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะกระทำผ่านกิจกรรมหลักๆ คือ กิจกรรมการฝึกอบรมกิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา ตลอดจนมีการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างต่อการบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์

2. การเพิ่มสมรรถนะองค์กรผ่านระบบระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร จากลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มสมรรถนะองค์กรผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเทศบาลเมืองชัยภูมิยังขาดความชัดเจนด้านที่มาของแผนการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ของการเพิ่มสมรรถนะองค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนการดำเนินงานได้อย่างกว้างขวางได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธันนวรรณ [6] ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจากการวิจัยดังกล่าวพบว่า การวางแผน หรือ การสร้างยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อกำหนดวิเคราะห์วินิจฉัยเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขโดยผ่านระบบการฝึกอบรมและการบันทึกความชำนาญที่จำเป็นในสถานที่ปฏิบัติงาน

3. การเพิ่มสมรรถนะองค์กรผ่านระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการออกแบบและสร้างหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร การที่บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนด และออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจึงทำให้บางครั้งหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการ ไม่ตรงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินเลขา กว้างสุขสถิต [7] ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการฝึกอบรม กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ซึ่งผลการศึกษา

พบว่า ในภาพรวมของการเปรียบเทียบกับแนวโน้มในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ฝึกอบรม) ขององค์กรกับแนวโน้มของเหตุการณ์ที่จะกำลังเกิดขึ้นในศตวรรษหน้าแล้ว ทั้งสองยัง ไม่มีความทันสมัยทั้งในด้านแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยผ่านการฝึกอบรม จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น ในการออกแบบและสร้างหลักสูตรเพื่อการพัฒนาบุคลากร ฝ่ายพัฒนาบุคลากรจำเป็นจะต้องเน้นการมีส่วนร่วมให้มากกว่านี้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การวิเคราะห์อนาคตขององค์กรเพื่อใช้ประกอบในการสร้างหลักสูตร ( $X = 2.98, S.D.=0.37$ ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในเบื้องต้นเพราะการมีส่วนร่วมที่จำกัดบางครั้งการวิเคราะห์และกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมจึงขาดจึงขาดความหลากหลาย และไม่มีการวิเคราะห์องค์กรในอนาคต

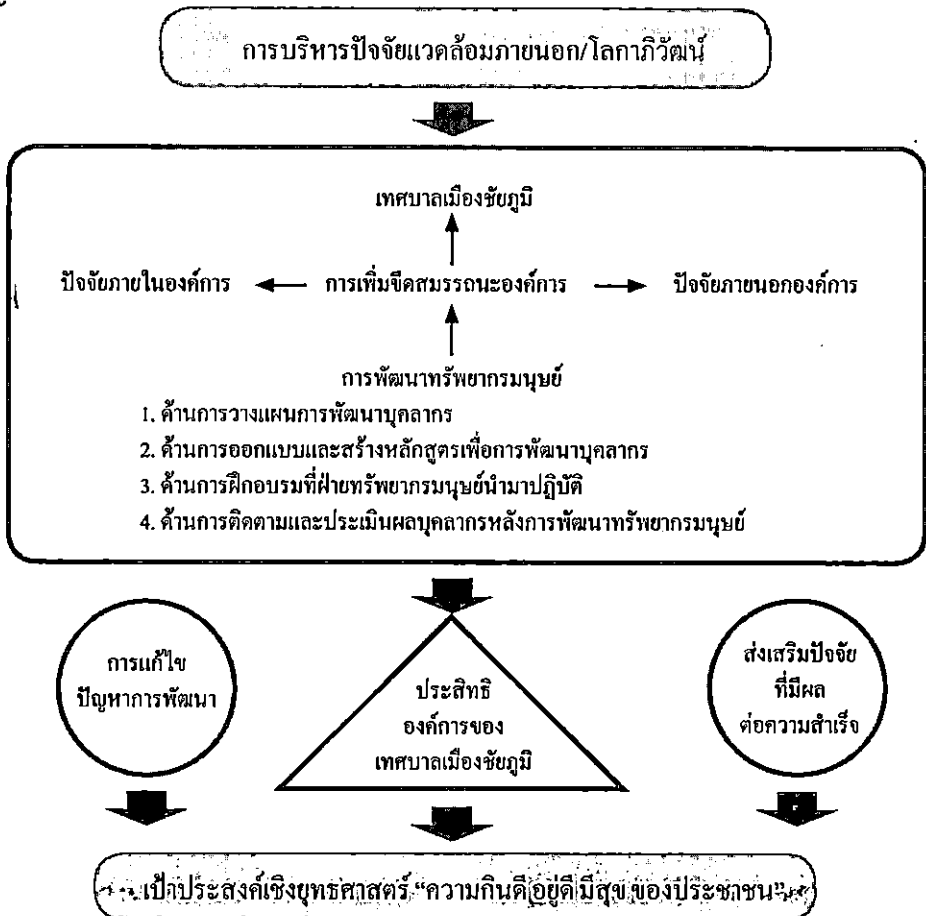
4. การฝึกอบรมที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์นำมาปฏิบัติ แสดงให้เห็นว่าวิทยากรที่เชิญมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความเหมาะสมผ่านกระบวนการที่มาอย่างเหมาะสม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการเตรียมการล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรม ( $X = 3.88, S.D.=0.52$ ) ดังนั้นจากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการจัด โครงการฝึกอบรมของฝ่ายพัฒนาบุคลากรแต่ละครั้งขาดการเตรียมการล่วงหน้า ซึ่งบางครั้งอาจทำให้เกิดความเสียหาย หรือการฝึกอบรมขาดประสิทธิภาพจนนำไปสู่การสิ้นเปลืองงบประมาณ โดยใช้เหตุฝ่ายบุคลากรจะพัฒนาบุคคลต้องมีการเตรียมความพร้อมให้มากขึ้น ทั้งทางด้านทรัพยากรที่ใช้ ด้านวันเวลา สถานที่ที่ชัดเจนตลอดจนการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบข่าวสารตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อการเตรียมตัวและเข้าร่วมอย่างพร้อมเพรียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เฉลิม ชาติโรจน์ [8] ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรตลอดจนแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวมถึงการศึกษาทรัพยากร

มนุษย์ของเจ้าหน้าที่ที่ฝึกอบรมของบริษัทถึงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การศึกษาครั้งนี้พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย การพัฒนาและการอบรมการศึกษา ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านฝึกอบรม

5. การติดตามและประเมินผลบุคลากรหลังการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นว่ากระบวนการติดตามและประเมินผลหลังการพัฒนาคิมีวกมีระบบ ตรวจสอบและติดตามที่เข้มแข็งซึ่งสอดคล้องกับ คำกล่าวของรองนายกเทศมนตรี เทศบาลเมืองชัยภูมิที่ว่า “มีการติดตามและประเมินทุกครั้ง และการประเมินผล ส่วนใหญ่เกี่ยวกับความรู้ของข้าราชการ หรือพนักงาน

และผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนซึ่งขั้นตอนการประเมินผล ประกอบด้วย การสังเกต การสอบถาม และการดูจากผลสัมฤทธิ์ ” และ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการรายงานผลการติดตามประเมินผล ( $X = 4.76$ ,  $S.D. = 0.56$ ) แสดงให้เห็นว่าระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพมากซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัยรัตน์ สุวรรณเศรษฐ [5] [9] คือกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะกระทำผ่านกิจกรรมหลัก ๆ คือ กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนา ตลอดจนมีการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างต่อการบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ



แผนภาพที่ 19 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

### เอกสารอ้างอิง

- [1] อุทัย หิรัญโต. (2523). การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเคียนสโตร์.
- [2] Pollitt, C. and Bouckaert. (2011). **Public Management Reform : a Comparative Analysis : New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State.** Oxford : Oxford University Press.
- [3] สำนักงานพัฒนาระบบราชการ. (2557). ประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา
- [4] Taro Yamane. (1973). **Statistics : An Introductory Analysis.** Third editio. Newyork : Harper and Row Publication.
- [5] อุทัยรัตน์ สุวรรณเศรษฐ. (2549). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร : กรณีศึกษาโรงแรมฮาร์ด ร็อค จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์.
- [6] ธีรนวรรณน์ แคนขนบ. (2549). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษาสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [7] ชินเลขา กว้างสุขสถิต. (2540). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการฝึกอบรม กรณีศึกษา บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด และบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [8] เฉลิม ชาโรจน์. (2549). แนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.