

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF THE BUREAU OF  
HIGHWAY 1 (CHIANG MAI), DEPARTMENT OF HIGHWAYS



นายสุรัตน์ ญาณไพศาล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

พ.ศ. 2542

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้





ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

ปริญญา

บริหารธุรกิจ

บริหารธุรกิจและการตลาดการเกษตร

สาขาวิชา

ภาควิชา

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง  
THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF THE BUREAU OF  
HIGHWAY 1 (CHIANG MAI), DEPARTMENT OF HIGHWAYS

นามผู้วิจัย นายสุรัตน์ ญาณไพศาล

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัฐมา สิทธิชัย)

วันที่ 20 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2542

กรรมการที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูศักดิ์ จันทรพศิริ)

วันที่ 20 เดือน ต.ค. พ.ศ. 42

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์จنگกล แสงอาสภวิริยะ)

วันที่ 21 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2542

หัวหน้าภาควิชา

(อาจารย์วัลภา ลิ้มสกุล)

วันที่ 22 เดือน 11.9 พ.ศ. 42

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัฐมา สิทธิชัย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 26 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2542

## บทคัดย่อ

บทคัดย่อวิทยานิพนธ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ ความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

โดย

นายสุรัตน์ ญาณไพศาล

ตุลาคม 2542

ประธานกรรมการที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัฐมา สิทธิชัย

ภาควิชา/คณะ : ภาควิชาบริหารธุรกิจและการตลาดการเกษตร

คณะธุรกิจการเกษตร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาวิธีการและสภาพการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของ บุคคลระดับต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการใน สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง และแขวงการทางในสังกัดคือ แขวงการทาง เชียงใหม่ที่ 1 แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 2 แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 3 แขวงการทางลำปาง แขวงการทางลำพูน และแขวงการทางแม่ฮ่องสอน จำนวนทั้งสิ้น 179 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนววัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และได้ทำการวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window

ผลการวิจัยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 63.7 รับราชการอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 67.0 มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว ร้อยละ 39.7 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 35.8 มีอายุ ราชการในช่วง 21-30 ปี ร้อยละ 79.9 ปฏิบัติงานในกลุ่มปฏิบัติการ โดยมีลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ขอบเป็นงานบริหารถึงร้อยละ 45.3 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 88.3 จะเคยเข้ารับการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยกับนโยบายที่ให้มีความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 3.863 และ 3.819) ในด้านการศึกษาคควรสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองและทุนของรัฐบาลภายในประเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.333 และ 3.545) ในด้านการพัฒนานั้นจะจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.688 และ 3.660)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง พบว่า มีการกำหนดนโยบายไม่ชัดเจนงบประมาณไม่เพียงพอ ตลอดจนวิธีการไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด ไม่มีแผนฝึกอบรมและพัฒนาในระยะยาว (ค่าเฉลี่ย 3.690 และ 3.468) บุคลากรไม่เข้าใจต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละครั้ง (ค่าเฉลี่ย 3.162 และ 2.942) การคัดเลือก วิธีการ และสถานที่ฝึกอบรมไม่เหมาะสมและยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.151 และ 3.073)

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง พบว่า ผู้ให้ข้อมูลมีข้อเสนอแนะให้องค์การควรมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง



**ABSTRACT**

Abstract of thesis submitted to the Graduate School of Maejo University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in Business Administration

**THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF THE BUREAU OF  
HIGHWAY 1 (CHIANG MAI), DEPARTMENT OF HIGHWAYS**

By

**SURAT YANPHAISAN**

OCTOBER 1999

**Chairman:** Assistant Professor Dr.Pattama Sitdhichai  
**Department/Faculty:** Department of Business Administration and Marketing,  
Faculty of Agricultural Business

This research aimed to study 1) methodology and conditions of human resource development of the Bureau of Highway 1 (Chiangmai); 2) the Bureau of Highway 1 (Chiangmai) staff's opinions on the office's human resource development; and 3) problems and obstacles concerning human resource development. The respondents in this study were 179 staff of the Bureau of Highway 1 (Chiangmai), and the Department of Highways consisting of Chiangmai 1 Highway District, Chiangmai 2 Highway District, Chaingmai 3 Highway District, Lampang Highway District, Lamphun Highway District, and Mae Hongson Highway District. The instrument used in this research was questionnaires designed according to the objectives and the data analysis was done by the SPSS for Window.

The research results were as follows :

1) In terms of personal, social and economic backgrounds, 63.7% of the respondents were government employees working in Chiangmai. Most of them were male, 67% were 36-45 years old and married; 39.7% graduated with a bachelor degree; 35.8% had working experience of 21-30 years; 79.9% conducted practical work while 45.3% were in administrative line; and 88.3% participated in training programs.

2) The respondents of both the practical work and administrative groups agreed on the policy of the Bureau of Highway 1 (Chiangmai) that emphasized the importance of human resource development (mean scores 3.863 and 3.819). They also agreed on self - supported and government - supported further education in the country (mean scores 3.333 and 3.545). Their opinion on development was that continuous training programs in human resource development should be provided by setting up curriculum according to requirements of each office (mean scores 3.688 and 3.660).

3) Their opinions on the problems in human development were unclear policy, insufficient budget, incompatibility of the practical methods with the policy, no long term training and development program (mean scores 3.690 and 3.468), the staff's lack of understanding of the goals of training and development (mean scores 3.162 and 2.942) and inappropriate staff selection, methods and places for training (mean scores 3.151 and 3.073).

4) The recommendations made by the respondents were that the Bureau of Highway 1 (Chiangmai) should carry out clear short - term and long - term planning; training programs to be provided should be publicized; and there should be follow - up and evaluation of the training programs provided.

## กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง กว่าจะสำเร็จลงได้ต้องประสบกับอุปสรรคมากมาย อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากประธานกรรมการที่ปรึกษาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัฐมา สิทธิชัย และกรรมการที่ปรึกษาผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูศักดิ์ จันทรศิริ และอาจารย์จงกล แสงอัสภวิริยะ และผู้ช่วยศาสตราจารย์บัญชา ไตรวิทยาคุณ ผู้แทนจากบัณฑิตวิทยาลัยที่กรุณาให้คำแนะนำในกระบวนการวิจัยและช่วยชี้แนะถึงข้อบกพร่อง ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานวิจัยเรื่องนี้มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้โปรดกรุณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้ จนทำให้การทำงานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีทุกประการ

ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณบิดา-มารดา คณาจารย์ ตลอดจนญาติพี่น้องและเพื่อนที่ไม่ได้เอ่ยนามที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจในการทำงานวิจัยครั้งนี้ตลอดมา จึงขอขอบคุณทุกท่านในโอกาสนี้ด้วย

สุรัตน์ ญาณไพศาล

ตุลาคม 2542

## สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญเรื่อง	(8)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(13)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการศึกษา	4
ขอบเขตของการศึกษา	4
นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง	6
แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	6
ความหมายของการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์	9
หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	12
กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	13
กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	15
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา	16
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม	18
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา	19
การประเมินและติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม	21
ประวัติและความเป็นมาของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่)	
กรมทางหลวง	23
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
กรอบแนวความคิดรวบยอด	34
สมมติฐานในการวิจัย	35



## สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	36
สถานที่ดำเนินการวิจัย	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	38
การวิเคราะห์ข้อมูล	38
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	41
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม	42
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	51
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	57
ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อวิธีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	64
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	67
สรุปผลการวิจัย	67
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม	68
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	68
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	69
ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	70

## สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
อภิปรายผล	71
ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	71
ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	72
ข้อเสนอแนะ	74
ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	74
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	78
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	82
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	83
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	93

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด	42
2	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเพศ	43
3	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอายุ	43
4	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามสถานภาพการสมรส	44
5	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระดับการศึกษา	44
6	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอายุราชการ	45
7	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระดับตำแหน่ง	45
8	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามลักษณะงานที่ รับผิดชอบ	46
9	จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามการเข้ารับการฝึกอบรม	47
10	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านนโยบาย	52
11	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านการศึกษา	54
12	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	55
13	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านนโยบาย	58
14	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านการศึกษา	59

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
15	ค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	60
16	การทดสอบระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	62





## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แผนผังแสดงการแบ่งส่วนราชการในการบริหารงานของ สำนักงานหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง	25
2	กรอบแนวความคิดรวบยอด	34



บทที่ 1  
บทนำ  
(INTRODUCTION)

ในกระบวนการบริหารงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยคน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการจัดการ (management) ซึ่งในองค์ประกอบดังกล่าว คน (man) นับได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับทรัพยากรหั่งสี่ประเภทที่กล่าวมา การใช้ทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ จะต้องมีการพัฒนาและฝึกอบรมที่ถูกต้อง เพื่อที่จะให้ทำงานได้อย่างมีคุณภาพและให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องให้พนักงานของตนได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ธำรงรักษาพนักงานเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กรของตนให้นานที่สุด และเพื่อเพิ่มคุณค่าความเป็นทรัพยากรมนุษย์ให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีอย่างยิ่งต่อองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการของการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของประชาชนในสังคม เมื่อมนุษย์ได้เข้าไปเป็นบุคลากรขององค์กรแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนและปรับปรุงสมรรถภาพของกำลังคนในองค์กร อันมีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความคิด และประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (สุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม, 2537: 1)

ความสำคัญของปัญหา  
(Statement of the Problem)

สภาพปัญหาของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร คือ ปัญหาในด้านคุณภาพของงาน คนนั้นแตกต่างกันหลายลักษณะ ทั้งในลักษณะของการด้อยความรู้ ทักษะเชิงวิชาชีพ การขาดทัศนคติที่มุ่งมั่น และขาดความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับองค์กร กล่าวโดยสรุปคือ

1. การด้อยความรู้ ทักษะเชิงวิชาชีพ แม้ว่าการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานจะได้มีการกำหนดคุณสมบัติ และกำหนดกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี วิธีปฏิบัติและกฎเกณฑ์เหล่านั้นก็ได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุด ที่จะทำให้ได้มาซึ่งคนทำงานที่มีความรู้ ทักษะ

และความสามารถในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยความต้องการระดับชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนราชการพลเรือน พบว่าปัญหาอันดับหนึ่งที่ส่วนราชการประสบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของราชการคือ ปัญหาในด้านการขาดความรู้ซึ่งได้แก่ ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ กฏระเบียบต่าง ๆ และการเป็นข้าราชการที่ดี ปัญหารองลงมาก็คือ ปัญหาการขาดทักษะ ได้แก่ การขาดทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ (จิราภรณ์ ลัมสมบูรณ์ และจินตนา นิลมาศ, 2530: 147)

2. การขาดทัศนคติที่ดีต่องาน ทัศนคติที่ดีต่องานหมายถึงความศรัทธา มุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อส่วนรวมขององค์การ หรือเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของสาธารณชน กล่าวได้ว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งขององค์การคือ บุคลากรที่มีความเห็นแก่ตัวไม่ยอมทำงานเพื่อส่วนรวม หากทว่าแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตนแต่ฝ่ายเดียว (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523: 182) การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่ ความมีศรัทธาในงาน ไม่เบื่องาน มีความพอใจในงานอย่างเต็มที่ มีความขยันหมั่นเพียรอย่างเต็มที่และมีความมุ่งมั่นในงาน (บุญทัน ดอกโทสง และเอ็ด สาระภูมิ, 2529: 155) ผู้ปฏิบัติงานที่มีทัศนคติที่ดีต่องาน หรือมีความพึงพอใจในงานมักมีการขาดงานน้อย ลาออกน้อย รู้จักคาดการณ์ไกล มีความมุ่งมั่นอนาคต และมี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จริงอยู่ทัศนคติที่ดีมิได้หมายความว่ามีความมีประสิทธิภาพ (productivity) เสมอไป แต่ก็เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยผลักดันให้บุคลากรมีความพร้อมและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และเพิ่มพูนความสามารถ อันจะยังประโยชน์แก่งานที่รับผิดชอบ (บุญทัน ดอกโทสง และเอ็ด สาระภูมิ, 2529: 155)

3. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับองค์การ โดยเฉพาะการปรับตัวเข้ากับเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลแต่ละคนมีลักษณะนิสัยที่พัฒนามาต่างกัน ความสามารถในการเรียนรู้แตกต่างกัน สิ่งจูงใจในการทำงานไม่เหมือนกัน และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์การจึงแตกต่างกันไปด้วย

สภาพปัญหาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การแต่ละเรื่องมีความสำคัญ ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยกำลังคน ถ้าองค์การมีคนที่ขาดคุณภาพ และไม่ครบตามจำนวนที่ต้องการ ย่อมประสบปัญหาอันจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ (สมโภชน์ นพคุณ และวไลพร พูนประสิทธิ์, 2530: 13) ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และมีจำนวนครบถ้วน มีการใช้งานหรือใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่และสูงสุดแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น แลเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพต่อการพัฒนาสังคมโดยส่วนรวม



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การโดยทั่วไป จะเริ่มตั้งแต่การเข้าปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในองค์การ แต่ในบางกรณีองค์การอาจมีความต้องการพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์การโดยเฉพาะ องค์การอาจพัฒนาบุคคลก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ก็ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายวิธี กล่าวคือ โดยการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาดังนั้นบุคลากรทุกระดับขององค์การจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับวันจะเพิ่มความจำเป็นขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากมีแนวโน้มหลายประการที่เป็นเครื่องบ่งถึงความจำเป็นไปในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าทางวิทยาการ การพัฒนาที่ก้าวหน้าและกว้างขวาง ตลอดจนการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศทำให้การถ่ายทอดเทคโนโลยีมีมากขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั่วไป

สำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวงได้นำเอาการฝึกอบรมมาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 [พ.ศ. 2540-2544] ซึ่งได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นคนดี และมีความสามารถโดยดำเนินการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนอย่างจริงจังทุกระดับมีระบบ และต่อเนื่องทั่วถึงตามหลักวิทยาการที่ถูกต้อง ได้นำหลักวิชาการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในทุกระดับของกระบวนการบริหารฝึกอบรม เพื่อให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และงานฝึกอบรมของกรมทางหลวงได้รับเงินกู้จากธนาคารโลกในการจัดซื้อจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ในการฝึกอบรมและได้ดำเนินการก่อสร้างศูนย์ฝึกอบรมที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี และเปิดทำการแล้วตั้งแต่ปี 2537 โดยมีชื่อว่า “ศูนย์พัฒนาบุคลากรงานทาง”

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

(Objectives of the Study)

1. เพื่อศึกษาวิธีการ และสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่

1 กรมทางหลวง



2. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักงานหลวงที่ 1 กรมทางหลวง ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน
3. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานหลวงที่ 1 กรมทางหลวง

**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา**  
(Expected Results)

1. ได้ทราบวิธีการ และสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานหลวงที่ 1 กรมทางหลวง
2. ได้ทราบโอกาส และความก้าวหน้าของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักงานหลวงที่ 1 กรมทางหลวง
3. ได้ทราบทัศนคติ และความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักงานหลวงที่ 1
4. ได้ทราบปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาและข้ออุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่อไป
5. เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารงานบุคคลของสำนักงานหลวงที่ 1 ในการกำหนดนโยบายและแผนด้านการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม

**ขอบเขตของการศึกษา**  
(Scope of the Study)

การศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานหลวงที่ 1 ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มปฏิบัติการ รวมถึงแนวคิดบางเรื่องอันเป็นนโยบายรวมของสำนักงานหลวงที่ 1 ซึ่งครอบคลุมเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมด้วย

## นิยามศัพท์ (Definition of Terms)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนและปรับปรุงสมรรถภาพของกำลังคนในองค์การ อันมีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคล ทั้งในด้านความรู้ ความคิดอ่านและประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาคนจึงมีลักษณะเป็นการให้หรือเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคล โดยมุ่งที่จะให้คนมีโอกาสเจริญก้าวหน้าตามขีดความสามารถของตน และในขณะเดียวกันองค์การก็ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับผลพลอยได้ ในแง่การใช้ประโยชน์จากกำลังคนของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทางหลวงที่ 1 หมายถึง บุคลากรของสำนักงานทางหลวงที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการ

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

ผู้ปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในสายงานต่าง ๆ

วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการคือ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลให้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานทางหลวงที่ 1 หมายถึง การปฏิบัติในการจัดดำเนินการการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานทางหลวงที่ 1 ในแง่ของความต่อเนื่องสม่ำเสมอ ทั่วถึงทุกระดับ และความเป็นระบบ

ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในหน่วยงานที่มีต่อองค์การ

**บทที่ 2**  
**การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง**  
**(REVIEW OF RELATED LITERATURE)**

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 ได้ศึกษาเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ประวัติความเป็นมาของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การจัดการด้านบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทวีความซับซ้อนยิ่งขึ้น กระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้ต้องมีการปรับตัวอย่างเหมาะสม องค์การอาจลงทุนจัดหาทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในระบบการจัดการให้เกิดผลได้ แต่การลงทุนด้านคนหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญยิ่งกว่า เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรซึ่งมีลักษณะแตกต่างไปจากทรัพยากรอื่นที่องค์การใช้ หากระบบการจัดการไม่เหมาะสมแล้ว ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจะลดลงต่ำกว่าอย่างรวดเร็วกว่าทรัพยากรอื่น การลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การมากกว่าทรัพยากรอื่นทั้งหมด

“ขงจื้อปรัชญาเมธีชาวจีน ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าสุเจ้าคิดสร้างหลักฐานสำหรับหนึ่งปีก็จงหว่านข้าวโพด ถ้าสุเจ้าคิดสร้างหลักฐานสำหรับสิบปีก็จงปลูกต้นไม้ใหญ่ ถ้าสุเจ้าคิดสร้างหลักฐานสำหรับชั่วชีวิตต้องฝึกอบรมและเลี้ยงคน” (อุทัย นิรัญโต, 2523: 152)

จากคำกล่าวนี้แสดงว่า ถ้าต้องการให้องค์การมีความมั่นคงวัฒนาถาวร จำเป็นต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจ มีความมั่นคงและอยู่ด้วยความสุขกายสบายใจ เป็นเหตุผลว่าการพัฒนาคนเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดเสียมิได้

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขณะที่ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยี ได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก องค์กรจำเป็นจะต้องนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะรับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ด้วย การพัฒนาและการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัย อีกทั้งเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วย

เมื่อกล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถ้ามองในแง่ของประโยชน์ที่ได้รับ ก็อาจสรุปได้อย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. ช่วยให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น
2. ช่วยให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่
4. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในการให้คำแนะนำหรือตอบคำถามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
6. ช่วยให้ผู้คนมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ส่วนความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถ้ามองในแง่ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาก็อาจอธิบายได้ดังนี้คือ

1. เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานครั้งแรก ความรู้ที่บุคคลนั้นเรียนมาเป็นเพียงพื้นฐานในการปฏิบัติงานในหน้าที่เท่านั้น แต่ยังไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ทันที ทั้งนี้เพราะบุคคลนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน มาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงาน ตลอดจนเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ดังนั้น เมื่อองค์กรหรือหน่วยงานได้รับบุคคลเข้ามาทำงานใหม่ ก็จำเป็นจะต้องจัดให้มีการพัฒนาให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติเสียก่อน



ซึ่งบางแห่งอาจจะจัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศ หรือการแนะนำชี้แจงหรือให้คำปรึกษางานที่จะปฏิบัติ และนอกจากนั้นในบางงานอาจจะมีการฝึกงานไปพร้อม ๆ กันด้วย

2. เมื่อบุคคลปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง บุคคลย่อมต้องการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น องค์การหรือหน่วยงานก็จะต้องจัดให้บุคคลได้พัฒนาบ้าง เพื่อให้บุคคลมีความสามารถเหมาะสมอยู่เสมอ รวมถึงการมองเห็นว่าองค์การมีความเอาใจใส่ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในกรณีนี้เป็นการพัฒนาขวัญของบุคลากรไปด้วย และโดยปกติเมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานนาน ๆ โครงการ แผนงาน นโยบาย เป้าหมาย มาตรฐาน และวิธีการทำงานบางอย่างอาจจะเปลี่ยนไป หน่วยงานก็จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเสมอ

3. เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว แต่ถ้ามีงานใหม่ นโยบายใหม่ หรือแผนงานโดยโครงการใหม่ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่อาจจะกระทบต่อองค์การหรือบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ก็จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจหรือมีความสามารถเหมาะสม

4. ในหลายกรณีที่หน่วยงานจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มาทำงานที่หน่วยงานต้องการ กรณีนี้หน่วยงานอาจจะทำการฝึกอบรมขึ้นเอง หรือส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน หรือศึกษาต่อก็ได้

5. ในกรณีที่จะต้องโยกย้ายบุคลากรให้ดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิม หน่วยงานก็จำเป็นต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานใหม่

6. ในกรณีที่จะเลื่อนตำแหน่งให้บุคลากรก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาให้บุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม

จากที่กล่าวมาแล้วแสดงว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และการบริหารงานขององค์การเป็นอันมาก ถ้าองค์การต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้มีคุณภาพและศักยภาพที่สามารถตอบสนององวัตถุประสงค์ขององค์การและแรงกดดันด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะต้องพิจารณาด้วยสายตายาวไกล ให้มีความสำคัญอย่างจริงจัง มีการวางแผนล่วงหน้า มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั่วถึงทุกระดับและมีความเป็นระบบ

## ความหมายของการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์

เมื่อกล่าวถึงคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร บุคคลโดยทั่วไปมักจะนึกถึงคำว่า การฝึกอบรมขึ้นมาคู่เคียงด้วยเสมอ และส่วนหนึ่งมักจะเข้าใจว่าคำทั้งสองมีความหมายอย่างเดียวกัน สามารถใช้ทดแทนกันหรือควบคู่กันไปได้ แต่อีกส่วนหนึ่งกลับมีความเข้าใจในทางตรงกันข้ามว่า ความหมายของคำทั้งสองแตกต่างกัน ใช้ทดแทนกันไม่ได้ ดังนั้นในเบื้องต้นจึงยกตัวอย่างคำนิยามของคำทั้งสองของนักวิชาการต่าง ๆ พอสังเขป กล่าวคือ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากร หมายถึง “การให้การศึกษาในอันที่จะส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัดและทักษะแก่บุคลากร ทั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในองค์การ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ นอกจากนี้การพัฒนามูลกรยังมีความหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย” (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2535: 461)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนและปรับปรุงสมรรถภาพของกำลังคนในองค์การ มีลักษณะเป็นการเพิ่มคุณค่าของตัวบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความคิดอ่านและประสบการณ์ เพื่อให้บุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาคนจึงมีลักษณะเป็นการให้หรือเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคล โดยมุ่งที่จะให้คนมีโอกาสเจริญก้าวหน้าตามขีดความสามารถของตน และในขณะเดียวกันองค์การก็ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับผลพลอยได้ ในแง่การใช้ประโยชน์จากกำลังคนของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด (บุบผา กฤษณามระ, 2526: 1)

การพัฒนามูลกร หมายถึง “กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดีขึ้น นอกจากนั้นการพัฒนามูลกรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญดีในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนามูลกรเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความ

รับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือนักบริหารทุกท่านที่จะต้องคอยเอาใจใส่ จัดและส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึงกัน และติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ" (สมพงษ์ เกษมสิน, 2513: 531)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง "กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้เจริญในงานของตนติดต่อกันไป จนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายอย่าง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย" (สำราญ ถาวรวิทย์, 2518: 12)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง "การสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญให้แก่พนักงานในองค์กร จนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และทัศนคติอย่างค่อนข้างถาวร อันจะอำนวยประโยชน์ให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำให้เขามีความเจริญก้าวหน้าในงาน" (สุปราณี ศรีฉัตรวิมล, 2524: 1)

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง "การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน" (สมาน รั้งสิโยกฤษณ์, 2525: 80)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรเป็นกระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรได้มีความรู้ความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางพฤติกรรม และทัศนคติที่มีต่อองค์กร ซึ่งนับว่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในทุกองค์กร

ส่วนความหมายของการฝึกอบรมของนักวิชาการต่าง ๆ มีดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ (เสนาะ ดิยาวี, 2534: 127)



การฝึกอบรม คือ “ขบวนการอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยจัดเป็นระยะเวลาตามความเหมาะสมของแต่ละเรื่อง การฝึกอบรมอาจจัดเป็นกลุ่ม หรือเป็นรายบุคคล” (น้อย ศิริโชติ, 2523: 6)

การฝึกอบรม คือ “กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ” (เสนาะ ตีเยาว์, 2534: 127)

กรีซ อัมโภชน ได้ให้ความหมายว่า “การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ อันจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจมีทัศนคติอันเหมาะสม และเกิดความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกระทั่งผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม อันจะยังให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่” (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535: 462)

จากคำจำกัดความดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมนั้นมีลักษณะดังนี้คือ

1. เป็นกระบวนการ (process) อย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์การ โดยอาศัยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันไปโดยไม่หยุดยั้ง
2. การกระทำทั้งหมดมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลง 3 ด้านคือ
  - 2.1 เพิ่มพูนความรู้ (knowledge) เนื่องจากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของวิทยาการในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ทุกคนต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดประสิทธิผลขึ้น
  - 2.2 เพิ่มพูนทักษะ (skills) หรือความชำนาญ เพื่อบรรเทาความสูญเสียอันเกิดจากการทำงานโดยขาดทักษะและประสบการณ์
  - 2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติ (attitudes) เพื่อให้เกิดความคิดความอ่านใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงความเชื่อเก่าที่ล้าสมัยและเสื่อมถอย เพื่อให้เกิดทัศนคติใหม่ที่มีประโยชน์ตามความประสงค์ของหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนานิสัยหรือพฤติกรรมให้เหมาะสมถูกแบบแผนยิ่งขึ้น
3. เป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มพูนความสามารถ (ability) ประสิทธิภาพ (efficiency) อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) ต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ



จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมดังกล่าว จะเห็นได้ว่า คำทั้งสองมีความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ไปในแนวทางเดียวกันคือ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์การมีความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและต่อองค์การ ในส่วนของความแตกต่างกันนั้น อาจสรุปได้อย่างน้อย 3 ประการคือ

ก. แตกต่างกันในระดับของตัวบุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนา กล่าวคือ ถ้าเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้ว บุคคลที่จะเข้ารับการพัฒนาได้แก่ บุคคลในระดับผู้บริหารขององค์การ ส่วนการฝึกอบรมนั้นมุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคคลในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่

ข. แตกต่างกันในขอบเขตการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้ กล่าวคือ ถ้าเป็นการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้เป็นความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และทฤษฎีทั่ว ๆ ไปในระดับกว้าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น จะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนต่อไป ส่วนการฝึกอบรมนั้น ขอบเขตของการเรียนรู้จะแคบกว่า โดยจะมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง

ค. แตกต่างกันในระยะเวลาที่ใช้ เนื่องจากการถ่ายทอดการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากรเป็นการถ่ายทอดความรู้ในหลักการ แนวคิด และทฤษฎีโดยทั่ว ๆ ไปอย่างกว้าง ๆ ดังกล่าวมาข้างต้น ดังนั้นโดยส่วนใหญ่แล้วการพัฒนาบุคลากรครั้งหนึ่ง ๆ มักจะใช้ระยะเวลาด้านข้างยาวนาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับการฝึกอบรมที่มีขอบเขตของการเรียนรู้เฉพาะด้านอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วโครงการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ โดยทั่วไปมักจะมีเวลาสั้นกว่า (กุลธรรนาพงศธร, 2530: 167)

### หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ได้แก่

1. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ สำหรับองค์การที่จัดให้มีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น หน่วยงานดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการดำเนินงานและควบคุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้

2. หน่วยงานบริหารงานบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน้าที่ในกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ในการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากร (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2526: 66)

3. ผู้บริหาร ผู้บริหารทุกระดับในองค์การมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับกลางโดยเฉพาะผู้บริหารงานบุคคล หรือผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีหน้าที่รับผิดชอบกำหนดแผนการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนระดับองค์การ และผู้บริหารระดับต้นอันได้แก่ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของบุคลากร มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนตลอดจนควบคุมดูแลการพัฒนาของบุคลากรในความรับผิดชอบ โดยการสอนแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับงาน ประเมินการปฏิบัติงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. นักวิชาการตลอดจนวิทยากร ซึ่งทำหน้าที่ในการสอน หรือฝึกอบรมให้แก่บุคลากร

5. ตัวบุคลากรเอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบผลสำเร็จได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจและเต็มใจของบุคลากรที่เข้ารับการศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนาตลอดจนการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพต่อไป

**กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

Heneman *et al.* (1980: 332-349) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ ปัญหานี้มีความสำคัญต่อองค์การ และสามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้วความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักจะมีมากเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมด จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้สนองต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดสรรทรัพยากรให้แต่ละโครงการตามลำดับจนถึงการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพิจารณาเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาให้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ กำหนดวิธีและเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จนถึงการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลสามารถกระทำได้ใน 2 ระดับ ระดับแรก คือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ว่าสนองต่อความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การหรือไม่

Philips (1983: 50-61) ได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. กำหนดเป้าหมายของความต้องการ
3. จัดหาข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการ
4. กำหนดยุทธวิธีการประเมินความต้องการ
5. พัฒนาเป้าหมายขององค์การในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. ประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. เตรียมเสนอโครงการพัฒนา
8. กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการพัฒนา
9. พัฒนาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
10. กำหนดเครื่องมือการประเมินผลโครงการที่ได้พัฒนาขึ้น



11. เลือกวิธีพัฒนาที่เหมาะสม
12. ทดลองโครงการพัฒนา
13. ปฏิบัติตามโครงการพัฒนา
14. รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามโครงการอย่างเป็นระบบ
15. วิเคราะห์ข้อมูลนั้น ๆ เพื่อประเมินประสิทธิภาพโครงการ
16. ปรับปรุงโครงการหลังการประเมินแล้ว
17. ประเมินการลงทุนในโครงการที่ดำเนินไปแล้ว
18. ประเมินผลของการพัฒนา

### กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีอยู่ 3 ประการคือ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา กล่าวคือ

การศึกษา เป็นกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากร ให้ทำงานดีขึ้นและเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ การศึกษามีจุดเน้นที่บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์มากกว่างาน วัตถุประสงค์ของการศึกษาก็เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์การกับการพัฒนาเรื่องอาชีพ

วิธีการที่นิยมใช้ในการให้การศึกษา ได้แก่ การสัมมนา และการจัดศึกษาดูงานนอกสถานที่

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในเรื่องของการศึกษาก็คือ การศึกษาเป็นเรื่องของการลงทุน ซึ่งผลที่จะได้รับจะปรากฏขึ้นในระยะยาว องค์การไม่อาจคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นได้ทั้งหมดและเป็นเรื่องค่อนข้างยากที่จะประเมินผล

การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อทำการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานที่บุคลากรกระทำอยู่หรือถูกว่าจ้างให้กระทำ รวมตลอดไปถึงกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสที่จะเลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในสายงานเดียวกันขององค์การนั้น ๆ เป้าหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมก็เพื่อที่จะนำเอาพฤติกรรมใหม่เข้ามา หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีอยู่เดิม เพื่อที่จะให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

การฝึกอบรมจะต่างกับการศึกษาตรงที่ว่า การฝึกอบรมเป็นการลดความแตกต่างของบุคคลให้น้อยลง ในขณะที่การศึกษาจะเพิ่มความแตกต่างของบุคคลให้มากขึ้น



วิธีการที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น การฝึกหัดปฏิบัติงาน การสอนในห้องเรียน การสอนแนะ (coaching) เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย หรือสถาบันต่าง ๆ ที่เปิดรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ทำงานอยู่ในองค์กรต่าง ๆ ด้วย

สิ่งที่ควรคำนึงในการฝึกอบรมประการแรกคือ การอบรมที่มากเกินไปอาจทำให้บุคลากรไม่พอใจกับงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากบุคคลนั้นไม่สามารถใช้สิ่งที่ตนได้รับมาจากการอบรม ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคคลนั้นออกจากองค์กรไปในที่สุด แต่การฝึกอบรมที่น้อยเกินไปก็จะทำให้บุคลากรขาดความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อีกประการหนึ่งคือ ข้อพึงสังวรณเกี่ยวกับการประเมินผล องค์กรไม่ควรใช้การประเมินผลเป็นเครื่องมือสนับสนุนหรือล้มเลิกโครงการฝึกอบรมโครงการหนึ่ง โครงการใด การประเมินผลจะต้องเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจ และทราบถึงความสัมพันธ์ของการฝึกอบรมที่เกิดขึ้นจริงกับที่คาดหวังไว้

การพัฒนา เป็นการเตรียมบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถก้าวไปทันกับการที่องค์กรได้พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปหรือเติบโตขึ้น วัตถุประสงค์ของการพัฒนาก็เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นคล่องตัว และเพื่อการอยู่รอดขององค์กรในอนาคต การพัฒนาเป็นการวางแผนเพื่อให้บุคลากรได้คุ้นเคยกับขอบเขตของกิจกรรมที่ไม่ได้สัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน หากแต่จะเป็นเรื่องเกี่ยวข้องอย่างมากกับอนาคต เป็นเรื่องที่องค์กรพยายามปรับเปลี่ยนและพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาองค์กร

วิธีการในการพัฒนา ทำได้โดยการเพิ่มพูนทักษะความสามารถของบุคคลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร การปรับปรุงบุคลิกภาพ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ นอกจากนี้ องค์กรอาจจัดให้มีการเรียนรู้งานอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้งานอื่น ๆ การจัดโครงการแลกเปลี่ยน การระดมความคิด การเป็นกรรมกรที่ปรึกษา เป็นต้น

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา

งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการศึกษา จะต้องอาศัยทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย นอกจากนี้ ในบางองค์กรอาจจำเป็นต้องจัดการศึกษาขึ้นเอง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจากภายนอกองค์การ ที่จัดเป็นระบบ สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. ให้ศึกษาต่อโดยไม่มีผลกระทบต่องานประจำ วิธีนี้องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาจากการศึกษาระบบทางไกล การศึกษารูปแบบนี้จะสำเร็จประโยชน์ได้อย่างแท้จริง หากการศึกษาทำให้ผู้สำเร็จได้ประโยชน์ในการเลื่อนฐานะตำแหน่งงาน และองค์การก็ได้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรนั้น

2. ให้ศึกษาต่อเต็มเวลา องค์การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษานอกสถาน การศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวคือ

2.1 ให้ศึกษาต่อตามความประสงค์ของบุคลากรภายในประเทศหรือภายนอก ประเทศ โดยให้ได้รับเงินเดือนหรือดเงินเดือน โดยทุนส่วนตัวหรือทุนจากองค์การมูลนิธิ และมีเงื่อนไขในการปฏิบัติงานให้กับองค์การหลังสำเร็จการศึกษา

2.2 ให้ศึกษาต่อตามความประสงค์ขององค์การในประเทศ หรือต่างประเทศ โดยจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในองค์การ แล้วเปิด โอกาสให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์การกำหนดสมัครทุน ทุนการศึกษาต่อ ทุนการ ศึกษาจะกำหนดระยะเวลาการให้ทุนและเงื่อนไขการปฏิบัติของผู้รับทุน

2.3 ให้ทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ สำหรับสายงานที่ขาดแคลน องค์การจัดสรรทุนการศึกษาต่อทั้งในประเทศและต่างประเทศสำหรับตำแหน่งงานที่ขาด แคลน โดยองค์การจะกำหนดเงื่อนไขของทุน ระยะเวลาการศึกษา เมื่อมีผู้สมัครได้ผ่านการ คัดเลือกแล้ว และสำเร็จการศึกษากลับมา องค์การจะบรรจุแต่งตั้งโดยวิธีการที่เหมาะสม

3. ให้ศึกษาต่อบางเวลา องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเอง โดยให้ศึกษาต่อในบางส่วนของเวลางาน ซึ่งอาจกำหนดเงื่อนไขของการขอลาศึกษาต่อไว้

4. ให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ องค์การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนประสบการณ์ในลักษณะของการเข้าร่วมประชุม สัมมนา การไปดูงานหรือศึกษาต่อ ระยะเวลาสั้น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยทุนส่วนตัว ได้รับทุนจากมูลนิธิ องค์การ หรือ บุคคล รวมทั้งองค์การอาจจัดสรรงบประมาณด้านการเดินทางไปประชุม ไปดูงาน ไปสัมมนา หรือศึกษาต่อระยะเวลาสั้น ๆ ให้แก่บุคลากร

ตัวอย่างการศึกษาภายในองค์การตามความประสงค์ขององค์การ

1. การศึกษารูปแบบที่องค์การจะต้องจัดหลักสูตรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และแผนอัตรากำลังขององค์การ

2. การศึกษาและอบรมเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
3. การฝึกอบรมก่อนการเลื่อนขั้นดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจแยกได้หลายประเภท ตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการอบรม และระยะเวลาในการอบรม การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือสิ่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็มุ่งผลอยู่ที่ผู้เข้ารับการอบรม การแบ่งตามลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมมี 6 แบบ กล่าวคือ

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ การปฐมนิเทศก็คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อองค์การ ให้เข้าใจถึงนโยบาย งาน และการบังคับบัญชา ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. การฝึกอบรมโดยการทำงาน การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนให้มีการทำงานกันจริง ๆ ใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม สภาพแวดล้อมในการฝึกอบรมกับสถานที่ทำงานจึงไม่แตกต่างกัน การฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำ งานที่ใช้เวลาในระยะสั้น และสำหรับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนน้อยที่จะเข้าฝึกทำงานพร้อม ๆ กันได้

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นในห้องเรียนมีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน สำหรับการฝึกอบรมงานประเภทง่าย ๆ และสำหรับช่วงเวลาระยะสั้น ใช้เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมาก ๆ ให้ทำงาน ในเวลาเดียวกัน โดยมีลักษณะการทำงานเหมือนกัน การฝึกมีลักษณะให้คนเรียนรู้งานมาก

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ การฝึกอบรมประเภทนี้จัดทำขึ้นเพื่อฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ อาจใช้วิธีการอบรมโดยให้ทำงาน กับการอบรมในห้องเรียน ซึ่งต้องใช้เวลา นานกว่าการอบรมประเภทอื่น

5. การฝึกงานเป็นโครงการอบรมที่จัดทำขึ้นร่วมกันระหว่างโรงเรียนและองค์การธุรกิจ การฝึกอบรมประเภทนี้ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูง หรืองานอาชีพ การฝึกหัดงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ให้ผู้รับการฝึกงานมีความรู้สมดุลงันระหว่างภาค ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

6. การฝึกอบรมพิเศษ องค์การอาจจัดหลักสูตรพิเศษขึ้น เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่ง โดยองค์การเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเองทั้งหมด หรืออาจส่งบุคลากรออกไปฝึกงานกับสถานการศึกษา หรือองค์การอื่นใดเข้ารับการอบรมที่จัดทำขึ้นเป็นครั้งคราว

#### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนา

การพัฒนาในระดับผู้บริหารอาจแยกเป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ การพัฒนาจากการให้มีโอกาสประสบการณ์จากการทำงานกับการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเป็นพิธีการ

การพัฒนาโดยวิธีให้ทำงาน แยกได้ 4 วิธีคือ

1. การทดลองเรียนงานผู้ที่ได้รับการอบรมจะถูกสมมติให้ได้รับตำแหน่งบริหารโดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่าง ซึ่งอาจทำได้หลายวิธีคือ หัวหน้าอาจเลือกมาคนหนึ่งให้เป็นผู้ทดลองงาน โดยสอนให้รู้วิธีและปัญหาในการปฏิบัติงานประจำวัน หรือหัวหน้าอาจลาหยุดงานชั่วคราว แล้วเลือกผู้ได้บังคับบัญชามาทำการแทน หรือโดยการแต่งตั้งให้ลูกน้องคนใดคนหนึ่งมาทำหน้าที่ผู้ช่วย โดยมอบหมายงานหลายอย่างให้ผู้ช่วยทำ ซึ่งอาจมอบงานให้ทำเป็นอย่าง ๆ ไป

การทดลองปฏิบัติงานจะเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว เป็นการกระตุ้นและสนใจได้มากกว่าการเรียน และยังช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย

2. การหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงานโดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไป ให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในชั่วระยะเวลาหนึ่งโดยปกติระหว่าง 6 เดือนถึง 2 ปี สลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น วิธีนี้ช่วยให้มีโอกาสทำงานอื่น ช่วยให้คนได้ความคิดใหม่ ๆ จะทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น

การหมุนเวียนงานจะช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจกันดี ไม่มีการถือพวกพ้องและให้ความสำคัญแก่งานของตนมากเกินไป

3. การสอนงาน ผู้บังคับบัญชาจะสอนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน เขาจะต้องชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะต่างๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำให้ทำงานเป็นเท่านั้นแต่จะต้องแนะนำวิธีการทำงานที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป



ในการสอนงานผู้บังคับบัญชายังให้โอกาสแก่ผู้เข้ารับการอบรม มีส่วนร่วมในการอภิปราย ออกความเห็น แก้ไขงานให้ดีขึ้นในเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ผู้สอนงานที่ดีจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมตื่นตัวอยู่เสมอ มีแนวคิดใหม่ ๆ มีทัศนะกว้างและรู้งานลึกซึ้ง

4. การบริหารในรูปกรรมการ การใช้คณะกรรมการเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ ได้ฝึกฝนและหาประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี ในบางครั้งบุคลากรเหล่านี้อาจเข้าไปร่วมศึกษาหรือทำงานกับฝ่ายอื่นๆ ได้โดยตรง นอกจากนี้ในบรรยากาศของการประชุมของคณะกรรมการ ยังช่วยให้ได้โอกาสหาความชำนาญในการพูดเสนอแผนงานต่อกลุ่ม ให้เหตุผล ความคิดเห็น หรือข้อโต้แย้งเพื่อสนับสนุนความคิดเห็นของตนเอง การตั้งคณะกรรมการนี้เท่ากับเป็นการฝึกบุคลากรในคณะกรรมการให้สามารถทำงานบริหารได้ การใช้คณะกรรมการจะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อได้มีการจัดตั้งอย่างมีประสิทธิภาพ และมีระเบียบวิธีการที่ดีพร้อม

โครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นพิธีการมีอยู่ 4

โครงการคือ

1. การเรียนโดยไม่ให้ปริญญา (University Non Degree Program) คือ จัดโครงการอบรมขึ้นในมหาวิทยาลัยโดยไม่ให้ปริญญาหรือประกาศนียบัตร องค์การเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเองทั้งหมด และให้ได้รับเงินเดือนตามปกติ หลักสูตรอบรมจัดขึ้นเฉพาะงานบริหาร ซึ่งมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดเตรียมขึ้นทั้งหมด ระยะเวลาการอบรมอาจสั้นหรือยาวตามความเหมาะสม

2. เกมการบริหาร (Management Games) คือการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยสมมุติหรือเลียนแบบจากเหตุการณ์จริง สำหรับให้ผู้เข้ารับการอบรมแก้ปัญหาในการบริหารงาน โดยปกติมักจะใช้แบบจำลอง (model) ช่วยพิจารณาปัญหาและมักใช้การคำนวณเป็นเครื่องตัดสินใจ

วิธีเล่นเกมนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้าเล่นเกมเรียนรู้ผลของการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยอาศัยผลสะท้อนที่เกิดขึ้น ซึ่งมักจะรู้ผลทันทีเร็วกว่าที่จะรู้ผลจากการปฏิบัติจริง ๆ และทำให้รู้สึกสนุกสนานไม่เบื่อเหมือนการสอน

3. กลุ่มสัมพันธ์ (Sensitivity Training) คือ วิธีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม จุดมุ่งหมายที่สำคัญ

ก็คือให้คนได้เข้าใจตนเอง เข้าใจคนอื่น ได้รับรู้การแสดงออกของกลุ่ม และเรียนรู้พฤติกรรมของคนมากขึ้น

4. ตารางการบริหาร (Managerial Grid) วิธีนี้จะใช้วัดความสามารถของคนโดยวิธีใช้กราฟนั่นเอง ซึ่งแยกเป็นสองประการคือ ความสามารถในการดูแลเรื่องคน กับความสามารถในทางการผลิต กลุ่มที่เข้าร่วมในการอบรมวิธีนี้จะได้รับการฝึกฝนจากแบบฝึกหัด และการทดลองต่าง ๆ ในการเข้าร่วม managerial grid แต่ครั้งที่ทำแบบฝึกหัดจะได้รับการวิจารณ์และประเมินผลงานที่ทำในกลุ่ม ซึ่งหลังจากนั้นทำให้เข้าใจงานมากขึ้น

#### การประเมินและติดตามผลการพัฒนาและฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการวัดและหาข้อมูลต่าง ๆ ที่จะทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องและทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป (ไตรรัตน์ สิงห์โกวิท, 2523: 448)

การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการฝึกอบรม แต่ในทางปฏิบัติมักไม่ค่อยกระทำกันอย่างจริงจัง บางคนมีความเห็นว่าไม่จำเป็นต้องประเมินผล การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นวิธีการยาก บางคนว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะนำมาใช้ แต่ในข้อเท็จจริงแล้วการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมาก ด้วยเหตุผลซึ่งอาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อดูว่าการฝึกอบรมได้ผลสัมฤทธิ์ตามต้องการหรือไม่ ผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถเปรียบเทียบได้กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
2. เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. เพื่อความคุ้มค่าของการฝึกอบรม
4. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การอบรมและผู้เข้ากับการอบรมในการฝึกอบรมครั้งต่อไป ผู้ที่ให้การอบรมหรือวิทยากรจะทราบถึงข้อดีหรือข้อบกพร่องในการถ่ายทอดความรู้ ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รู้ว่าควรจะมีการเตรียมตัวล่วงหน้าอะไรบ้างเพื่อให้ได้รับผลเต็มที่ในการมารับการอบรม
5. เพื่อช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้อนุมัติว่า เรื่องใดที่จะฝึกอบรมต่อไป นั้นควรจะจัดต่อไปอีกหรือไม่ ถ้าจะจัดควรจัดบ่อยเพียงใด

ในแง่วิชาการ การประเมินผลช่วยให้การฝึกอบรมสมบูรณ์ครบถ้วน แต่การประเมินผลมีกระบวนการที่ค่อนข้างยุ่งยาก และมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

การติดตามผลการฝึกอบรม คือ การศึกษาว่าผู้ที่สำเร็จการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพียงใด รวมทั้งการศึกษาถึงปัญหา และอุปสรรคของการนำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานด้วย (ไตรรัตน์ สิงห์โกวิท, 2532: 453) โดยทั่วไปการติดตามผลการฝึกอบรมจะกระทำหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมและกลับไปปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง

แนวคิดของโคมเพ็ญ สนธยานนท์ (2527: 23-24) เกี่ยวกับแนวทางที่สำคัญบางประการในการประเมินผลและติดตามผลคือ

1. การประเมินผลอย่างเป็นระบบ (systematic evaluation) ผู้ประเมินควรประเมินพฤติกรรมการทำงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อให้การติดตามผลหลังการฝึกอบรมเป็นระบบ สามารถชี้บ่งได้ว่าการฝึกอบรมนั้นสนองความจำเป็น บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด พร้อมนี้ยังสามารถให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงหลักสูตรต่อไปด้วย
2. การประเมินผลโดยสอบถามจากบุคคลหลายฝ่าย ที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องสมเหตุสมผลในการประเมินผล บุคคลที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้เข้ารับการอบรม หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของเขา นอกจากนี้การประเมินก็ควรสอบถามจากตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรมเอง
3. การวิเคราะห์สถิติเปรียบเทียบ ระหว่างพฤติกรรมการทำงานก่อนและหลังการฝึกอบรม เพื่อวัดความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงก่อนการฝึกอบรม ควรทำก่อนที่จะทำการฝึกอบรมประมาณ 3 เดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม ควรดำเนินการหลังการฝึกอบรมประมาณ 3 เดือน หรือมากกว่านั้นแล้วแต่ลักษณะงาน เพื่อให้โอกาสผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้นำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมมาปฏิบัติหรือรับใช้ในการปฏิบัติงาน
5. การประเมินผลเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มเข้ารับการฝึกอบรมกับกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีคุณสมบัติคล้ายกัน การประเมินผลตามแนวทาง

นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบดูว่าบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนั้นมีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันหรือไม่ โดยมีข้อสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการฝึกอบรมน่าจะมีผลงานดีกว่ากลุ่มที่ถูกควบคุม

การประเมินผลพฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมนี้ ถ้ากระทำอย่างจริงจังตามแนวทางข้างต้น ถึงแม้จะต้องใช้งบประมาณสูงและใช้เวลานานแต่ก็ได้ผลดีกว่าการประเมินตามแนวทางอื่น

### ประวัติความเป็นมาของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

สำนักทางหลวงที่ 1 เดิมเรียกว่า สำนักงานภาคเหนือ ตั้งอยู่ตำบลสมตัญ อำเภอมือเมือง จังหวัดลำปาง คือที่ตั้งแขวงการทางลำปางในปัจจุบัน ต่อมาสังกัดกองทาง กรมโยธาเทศบาล กระทรวงมหาดไทย มีนายช่างกำกับภาคเหนือเป็นผู้แทนกรมในระดับสูงของการบริหารดำเนินงานส่วนภูมิภาค ส่วนราชการรองจากภาคเรียกว่า หมวดก่อสร้างทาง มีสำนักงานตั้งอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ มีระดับเทียบเท่าแผนกหนึ่งของจังหวัด ขณะนั้นแบ่งงานออกเป็นหมวดก่อสร้าง ดังนี้

1. หมวดก่อสร้างทางลำปาง ทำการก่อสร้างและบำรุงทางในเขตจังหวัดลำปาง
2. หมวดก่อสร้างทางแพร่ ทำการก่อสร้างและบำรุงทางในเขตจังหวัดแพร่ น่าน และอุตรดิตถ์
3. หมวดก่อสร้างทางเชียงราย ทำการก่อสร้างและบำรุงทางในเขตจังหวัดเชียงราย
4. หมวดก่อสร้างทางเชียงใหม่ ทำการก่อสร้างและบำรุงทางในเขตจังหวัดเชียงใหม่

ต่อมากองทาง กรมโยธาเทศบาล กระทรวงมหาดไทย ได้ยกฐานะขึ้นเป็นกรมทางหลวงแผ่นดิน สังกัดกระทรวงคมนาคม กิจกรรมทางหลวงเพิ่มขึ้นทั่วทุกภาคของประเทศ ได้เปลี่ยนส่วนราชการเรียกว่าภาคเป็นเขตการทาง หมวดก่อสร้างทางเดิมเปลี่ยนเป็นแขวงการทาง สำนักงานเขตทางเชียงใหม่ยังคงมีสำนักงานอยู่ที่เดิม ในปี พ.ศ. 2493 ได้ย้ายสำนักงานเขตการทางที่ลำปาง ไปตั้งอยู่ที่ถนนสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ และต่อมาในปี พ.ศ. 2495 ได้ตั้งเขตการทางแพร่ขึ้นอีกเขตหนึ่ง โดยได้แบ่งงานจากเขตการทางเชียงใหม่ไปดำเนินงาน

ในปี พ.ศ. 2506 รัฐบาลได้ตั้งกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติขึ้น ได้โอนกรมทางหลวงแผ่นดินสังกัดกระทรวงคมนาคม ไปขึ้นกับกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ในขณะเดียวกันก็



ได้โอนงานกรมทางหลวงจังหวัดทั้งหมดจากกรมโยธาเทศบาล กระทรวงมหาดไทย ให้กรมทางหลวงแผ่นดินรับมาดำเนินงาน และได้เปลี่ยนชื่อกรมทางหลวงแผ่นดินเป็นกรมทางหลวงจนถึงทุกวันนี้

ในปี พ.ศ. 2534 ได้เปลี่ยนชื่อจากเขตการทางเป็นสำนักงานทางหลวง และต่อท้ายด้วยหมายเลขที่ตั้งนั้น ๆ โดยเขตการทางเชียงใหม่เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานทางหลวงที่ 1 และได้เปลี่ยนจากสำนักงานทางหลวงที่ 1 เป็น "สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่)" ในเวลาต่อมา

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) มีหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. งานบริหารงานบำรุงรักษาทาง ได้แก่ งานบำรุงปกติ งานบำรุงตามกำหนดเวลา งานบำรุงพิเศษและบูรณะงานรักษาสภาพทาง
2. งานปฏิบัติที่จำเป็นได้แก่ งานจราจรสงเคราะห์ งานตรวจสอบและวิเคราะห์ทางวิศวกรรม งานกฎหมายและกรรมสิทธิ์ที่ดิน งานสำรวจและออกแบบ งานก่อสร้างและงานช่างกล
3. งานอำนวยความสะดวกทางวิชาการ ได้แก่ ให้คำปรึกษาและนำ แก้ไขปัญหาทางด้านวิชาการเทคนิควิธีการบำรุงรักษาทางแก่แขวงฯ ในสังกัด จำนวน 6 แขวง
4. งานอื่น ๆ เช่น งานบูรณะก่อสร้างทางหลวงและสะพานในพื้นที่รับผิดชอบ

### ระยะทางในความรับผิดชอบ

ในปี 2540 สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) มีทางหลวงที่อยู่ในความรับผิดชอบใน 4 จังหวัดภาคเหนือ ได้แก่ จ.เชียงใหม่ จ.ลำพูน จ.ลำปาง จ.แม่ฮ่องสอน และ จ.เชียงราย มีระยะทางทั้งสิ้น 3,768,557 กม. ในระยะทางทั้งหมดนี้เป็นทางผิวคอนกรีต 149,535 กม. ผิวแอสฟัลท์ 3,152,982 กม. ผิวลูกรัง ดิน 663,488 กม. ทางหลวงเหล่านี้ส่วนใหญ่อยู่ในภูมิภาคที่เป็นลูกเนินภูเขา

### การแบ่งส่วนราชการ

การบริหารงานของสำนักทางหลวง มีผู้อำนวยการสำนักเป็นผู้บังคับบัญชา และมีรองผู้อำนวยการสำนัก 1 อัตรา และแบ่งสายการปฏิบัติงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนผังแสดงการแบ่งส่วนราชการในการบริหารงานของสำนักงานทางหลวงที่ 1

- ส่วนแผนงาน
- ส่วนสำรวจและออกแบบ
- ส่วนตรวจสอบและวิเคราะห์ทางวิศวกรรม
- ส่วนเครื่องกล
- ฝ่ายก่อสร้างทาง
- ฝ่ายกฎหมายและกรรมสิทธิ์ที่ดิน
- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

โดยมีฝ่ายบริหารงานทั่วไปทำหน้าที่ประสานงานและช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ นอกจากนี้สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ยังทำหน้าที่อำนวยความสะดวกด้าน การบำรุงรักษาทางแก่แขวงการทางในสังกัดอีก 6 แขวงฯ ได้แก่

- แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 1
- แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 2
- แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 3
- แขวงการทางลำปาง
- แขวงการทางลำพูน
- แขวงการทางแม่ฮ่องสอน

#### อัตรากำลัง

ในการบริหารงานและดำเนินการของฝ่ายและงานต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) ประกอบด้วย ข้าราชการ 361 อัตรา ทำหน้าที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

#### การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมทางหลวง

กรมทางหลวง (2539) รายงานว่า การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณ 2539 กรมทางหลวงได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมและสัมมนาให้กับบุคลากรของกรมได้ทั้งหมดจำนวน 71 หลักสูตร ผู้เข้าร่วมในการอบรมทั้งสิ้น 2,905 คน

การจัดและดำเนินการฝึกอบรมดังกล่าว กรมทางหลวงมิได้จัดฝึกอบรมให้แก่เฉพาะบุคลากรของกรมทางหลวงเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรจากหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเจ้าหน้าที่จากทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านที่แจ้งความ

จ้างขอเข้ารับการอบรมศึกษา ตลอดจนดูงานในหลักสูตรบางหลักสูตร เข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาด้วย การได้รับความสนใจที่จะเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งในส่วนของ บุคลากรกรมทางหลวงและจากหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้กรมทางหลวงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการสร้างหลักสูตรใหม่เพิ่มขึ้นในหลาย ๆ สาขา บางหลักสูตรใช้คณะวิทยากรเป็นผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศของสถาบันทางวิชาการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้หลักสูตรการฝึกอบรมมีความทันสมัยและก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมให้ได้มากที่สุด

กรมทางหลวง (2541) รายงานว่า สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปีงบประมาณ 2541 กรมทางหลวงยังได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมและสัมมนาให้กับบุคลากรของกรมอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดจำนวน 19 หลักสูตร มีผู้ผ่านการอบรมทั้งสิ้น 1,311 คน

การจัดและดำเนินการฝึกอบรมของกรมทางหลวงในแต่ละปี จะมีผู้แจ้งความประสงค์ขอเข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมากในเกือบทุกหลักสูตร ซึ่งการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรของกรมฯ ที่ต้องการเข้ารับการอบรมได้ทั้งหมด จำเป็นต้องใช้งบประมาณและบุคลากรเป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ กรมทางหลวงได้ถูกปรับลดงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลลงเป็นจำนวนมาก ประกอบกับมีระเบียบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณได้เปลี่ยนแปลงให้การเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายทุกประเภทที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมต้องเบิกจ่ายจากหมวด 900 ซึ่งกองฝึกอบรม กรมทางหลวง รับผิดชอบการเบิกจ่ายทั้งหมด จึงเป็นสาเหตุให้กองฝึกอบรมไม่สามารถจัดการฝึกอบรมและสัมมนาได้ตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น กรมทางหลวงจึงต้องมีการดำเนินปรับเปลี่ยนและแก้ไขแผนดำเนินการฝึกอบรมบ้างในบางปี ทั้งนี้ แผนดังกล่าวข้างต้นยังคงสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแผนฝึกอบรมระยะยาวราย 6 ปี (2540-2545) ของกรมทางหลวงที่ได้กำหนดไว้

การให้ความช่วยเหลือแก่ต่างประเทศ

ในปีงบประมาณ 2539 กรมทางหลวงได้ให้ความร่วมมือหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ เช่น SIDA (The Swedish International Development Agency) จัดโครงการฝึกอบรมและดูงานให้แก่เจ้าหน้าที่จากประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในปีงบประมาณ 2541 ได้ให้ความร่วมมือกรมวิเทศสหการให้การจัดการฝึกอบรม และดูงานด้านงานทางให้กับ



วิศวกรรมโยธาจากกระทรวงคมนาคมขนส่ง ไปรษณีย์และก่อสร้าง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำนวน 3 หลักสูตร รวม 17 คนดังนี้

- หลักสูตรฝึกอบรม/ดูงาน Control and Liquidation of Road Projects จำนวนผู้เข้าอบรม 5 คน
- หลักสูตรฝึกอบรม/ดูงาน Road Traffic Safety จำนวนผู้เข้าอบรม 6 คน
- หลักสูตรฝึกอบรม/ดูงาน Control Formation and Contract Administration of Road Projects จำนวนผู้เข้าอบรม 6 คน

นอกจากนี้ยังให้ความร่วมมือจัดการดูงานด้านงานทางให้กับวิศวกรและผู้บริหารจากองค์กรต่างประเทศอีก 4 หลักสูตร ดังนี้

- การจัดการดูงานด้านการก่อสร้างทางให้กับคณะรองปลัดกระทรวงทางหลวงแห่งรัฐมหาวิหัตตะสาธารณรัฐอินเดีย จำนวนผู้ดูงาน 4 คน
- การจัดการดูงานด้านการก่อสร้างและบำรุงทางให้กับคณะวิศวกรจากสาธารณรัฐอินเดีย และราชอาณาจักรภูฎาน (ครั้งที่ 1) จำนวนผู้ดูงาน 5 คน
- การจัดการดูงานด้านการก่อสร้างและบำรุงทางให้กับคณะวิศวกรจากสาธารณรัฐอินเดียและราชอาณาจักรภูฎาน (ครั้งที่ 2) จำนวนผู้ดูงาน 5 คน
- การจัดการดูงานด้านการก่อสร้างถนนลาดยางและถนนคอนกรีต ให้แก่คณะข้าราชการของ National University of Laos จำนวนผู้ดูงาน 20 คน

การให้ความร่วมมือกับองค์กรต่างประเทศจัดการฝึกอบรม/ดูงาน ให้กับผู้ปฏิบัติงานด้านงานทาง นับวันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2542 กรมทางหลวงมีแผนงานให้ความร่วมมือจัดการฝึกอบรม/ดูงานภูฎาน เวียดนาม และประเทศเพื่อนบ้านอื่น ๆ อีกหลายหลักสูตร อันจะเป็นการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านงานใหม่ ๆ ให้กับประเทศเพื่อนบ้านตามนโยบายรัฐบาลที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศที่กำลังพัฒนาในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ต่อไป

การขอรับทุนรัฐบาลไทยเพื่อส่งบุคลากรไปศึกษาและฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ

กรมทางหลวงได้มีการจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อจัดทำแผนการขอรับทุนรัฐบาล (ทุน ก.พ.) เพื่อส่งบุคลากรไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทและเอก ณ ต่างประเทศ เป็นแผนระยะ 5 ปี ตั้งแต่ปี 2541-2545 รวมทั้งสิ้น 583 ทุน ซึ่งในปี 2541 ที่ผ่านมาสํานักงาน ก.พ. ได้จัดสรรทุนให้แก่กรมทางหลวงทั้งสิ้น 27 ทุน ซึ่งมีผู้ผ่านการคัดเลือกรับทุนไปศึกษาต่อ ตามความต้องการของกรมทางหลวงทั้งสิ้น 9 ทุน และเนื่องจากเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ สํานักงาน ก.พ.

ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้นักเรียนทุนของกรมทางหลวง ทั้ง 9 รายได้ กรมทางหลวงจึงได้ขออนุมัติสำนักงานประมาณ แบ่งสรรงบประมาณกรมทางหลวงเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการส่งนักเรียนทุนทั้ง 9 ราย ไปศึกษาต่อตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งนับเป็นนักเรียนทุนของกรมทางหลวงรุ่นแรกที่ได้รับค่าใช้จ่ายสนับสนุนจากกรมทางหลวง อย่างไรก็ตามหากสภาวเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น สำนักงาน ก.พ. จะได้พิจารณาจัดสรรเงินงบประมาณของสำนักงาน ก.พ. สนับสนุนนักเรียนทุนรัฐบาลตามความต้องการของกรมทางหลวงในการพิจารณาจัดสรรทุนในโอกาสต่อไป

นอกจากนี้กรมทางหลวงยังได้ติดต่อหาแหล่งความช่วยเหลือจากองค์กรต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อให้ข้าราชการกรมทางหลวงได้มีโอกาสรับทุนไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ทั้งในรูปของทุนรัฐบาลต่างประเทศให้กับรัฐบาลไทย และทุนที่องค์กรต่าง ๆ ให้กับข้าราชการของกรมทางหลวง เพื่อเป็นการพัฒนานุเคราะห์ของกรมทางหลวงให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

การจัดฝึกอบรมและบรรยายพิเศษให้กับบุคลากรกรมทางหลวง ในปี 2541 กรมทางหลวงได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษระดับต่าง ๆ ให้กับข้าราชการกรมทางหลวง จำนวน 8 หลักสูตร จำนวนรวมทั้งสิ้น 35 คน

โครงการฝึกอบรมของกองฝึกอบรม กรมทางหลวง ที่ได้ดำเนินการมาแล้วในแต่ละปี (ช่วงปี 2539-2540) มีดังต่อไปนี้

#### ด้านโยธา

1. การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารงานทางระดับสูง
2. การสัมมนาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์และวิจัย
3. การสัมมนาเรื่อง การป้องกันอุบัติเหตุ
4. การฝึกอบรมหลักสูตรคอนกรีตอัดแรง
5. การฝึกอบรมหลักสูตรงานออกแบบทาง
6. สัมมนาสำนักแผนและโครงการทางหลวง
7. การฝึกอบรมเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพของผิวทางโดยการใช้ Modified Asphalt
8. การฝึกอบรมหลักสูตรสัญญาณไฟจราจร
9. การอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง วิธีทางเสริมสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของประชาชนในเรื่องสิ่งแวดล้อม

10. การสัมมนาการศึกษาในเรื่องสิ่งแวดล้อมงานทาง
11. การประชุมเรื่อง การก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 2 และการก่อสร้างถนนในกำแพงนครเวียงจันทน์
12. การสัมมนา First Seminar on Ground Improvement in Highways

#### ฝ่ายฝึกอบรมด้านบริหาร

1. การฝึกอบรมหลักสูตรงานจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน
2. การสัมมนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. การฝึกอบรมหลักสูตรการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์กับระบบงานด้านบริหาร
4. การฝึกอบรมหลักสูตรหัวหน้าโครงการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน
5. สัมมนาเจ้าหน้าที่จัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน
6. การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา
7. การสัมมนาผู้บริหาร
8. การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้ทั่วไปสำหรับข้าราชการ ระดับ 3-4
9. การฝึกอบรมหลักสูตรผู้ปฏิบัติงานคอมพิวเตอร์
10. การฝึกอบรมหลักสูตรงานสารบรรณ ระดับ 3-4
11. หลักสูตรส่งเสริมสุขภาพชีวิต
12. การฝึกอบรมหลักสูตรข้าราชการเกษตร
13. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์
14. การสัมมนานายช่างโครงการงานก่อสร้าง

#### ฝ่ายฝึกอบรมด้านช่างและไฟฟ้า

1. การฝึกอบรมหลักสูตรพนักงานขับหรือพนักงานควบคุมเครื่องจักรกล
2. การฝึกอบรมหลักสูตรช่างปรับซ่อมเครื่องจักรกลตามสัญญาซื้อขาย
3. สัมมนาพิเศษ เรื่อง "การประสานแผน การใช้เงินค่าเช่าเครื่องจักรกลงานเงินทุน"
4. การฝึกอบรมหลักสูตรพนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดเบา
5. การฝึกอบรมหลักสูตรพนักงานขับเครื่องจักรกลขนาดกลาง
6. การฝึกอบรมหลักสูตรงานบริหารเครื่องจักรกลโดยระบบงานเงินทุนฯ

7. การฝึกอบรมหลักสูตรงานปรับซ่อมเครื่องจักรกลงานทางระดับกลาง
8. การฝึกอบรมหลักสูตรงานปรับซ่อมเครื่องจักรกลงานทางระดับต้น
9. การฝึกอบรมหลักสูตรงานช่างกลโรงงาน (ด้านงานเชื่อม) ระดับต้น
10. การฝึกอบรมหลักสูตรพนักงานขับรถยนต์
11. การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารเครื่องจักรกลโดยระบบเงินทุนหมุนเวียน  
ค่าเช่าเครื่องจักรกลสำหรับเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานก่อสร้างสำหรับผู้ปฏิบัติ

### โครงการฝึกอบรม/ดูงาน ณ ต่างประเทศ

1. หลักสูตร Management of Training
2. หลักสูตร Training Methodology
3. เจ้าหน้าที่ดูงานที่ประเทศมาเลเซีย-สิงคโปร์
4. การฝึกอบรมหลักสูตรหัวหน้าโครงการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน
5. สัมมนานักพัฒนาทรัพยากรบุคคล
6. ฝึกอบรมหลักสูตรการประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์กับระบบงานด้านบริหารและ
7. การฝึกอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์กับการประยุกต์ใช้งานด้านบัญชี
8. การฝึกอบรมหลักสูตรงานสัญญาสำหรับหัวหน้างานพัสดุ
9. การฝึกอบรมหลักสูตรงานสารบรรณ
- 10.โครงการอบรมเรื่อง การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตอย่างมีคุณค่า

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถาพร ฤทธิ์ฤทัย (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการฝึกอบรมทางวิชาการของนักวิชาการอุตสาหกรรมในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดทั่วประเทศ พบว่า นักวิชาการอุตสาหกรรมในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมด้านวิชาการในเรื่องการจัดการทั่วไป การจัดการระบบองค์การและจัดสำนักงาน การจัดการงานบุคคล ส่วนช่วงระยะเวลาฝึกอบรมจะกระทำในช่วงเวลาใดก็ได้ โดยให้มีระยะเวลาในการฝึกอบรมมากกว่า 4 วัน



ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ประชากรที่ทำการศึกษาได้แก่กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้สอน และกลุ่มพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า วิธีการที่นิยมมากในการนำไปใช้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ วิธีการฝึกอบรม วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีแนวโน้มจะเอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยมากที่สุดคือ วิธีการสอนงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอ และมีความเป็นระบบ ส่วนในด้านความทั่วถึงทุกระดับของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถสรุปได้ชัดเจน สำหรับการศึกษาศักดิ์ศรีและความคิดเห็นของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ประเด็นหลัก คือ ความคิดเห็นด้านทั่วไป ด้านการประเมินผลการพัฒนาและการฝึกอบรม และด้านปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่แตกต่างกัน สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ มีปัญหาและอุปสรรคในระดับที่ไม่รุนแรง ที่สำคัญก็คือ การขาดการติดตามและประเมินผลอย่างจริงจัง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้ให้ความสำคัญ

เฉลิมยุทธ ประวรรณรัมย์ (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการฝึกอบรมวิทยากรเมล็ดพันธุ์ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดชัยภูมิ ซึ่งประชากรในการวิจัยเป็นเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 35 ปี อายุการรับราชการเฉลี่ย 12 ปี อัตราเงินเดือนเฉลี่ย 9,740 บาท ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวนประมาณร้อยละ 50 ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมวิทยากรเมล็ดพันธุ์มาก่อน ช่วงเวลาที่ต้องการฝึกอบรม พบว่า มีผู้ที่ต้องการฝึกอบรมเป็นระยะเวลา 3 วัน มากที่สุด และระยะเวลา 2 วัน และ 4 วัน รองลงมาตามลำดับ สำหรับสถานที่ฝึกอบรมพบว่า ส่วนมากต้องการฝึกอบรมในโรงแรมเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ศูนย์วิจัย หรือสถานี่ทดลองเป็นอันดับรอง และศูนย์ขยายพันธุ์เป็นอันดับสุดท้าย

ชัชวาล ภาษะวรรณ (2540) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสายบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ กลุ่มประชากรที่ศึกษาคือข้าราชการสายบริหารและธุรการ จำนวน 105 คน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสายบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรสระดับอายุ 31-40 ปี อายุราชการ 11-20 ปี อัตราเงินเดือน 10,001-15,000 บาท วุฒิการศึกษาปริญญาตรี

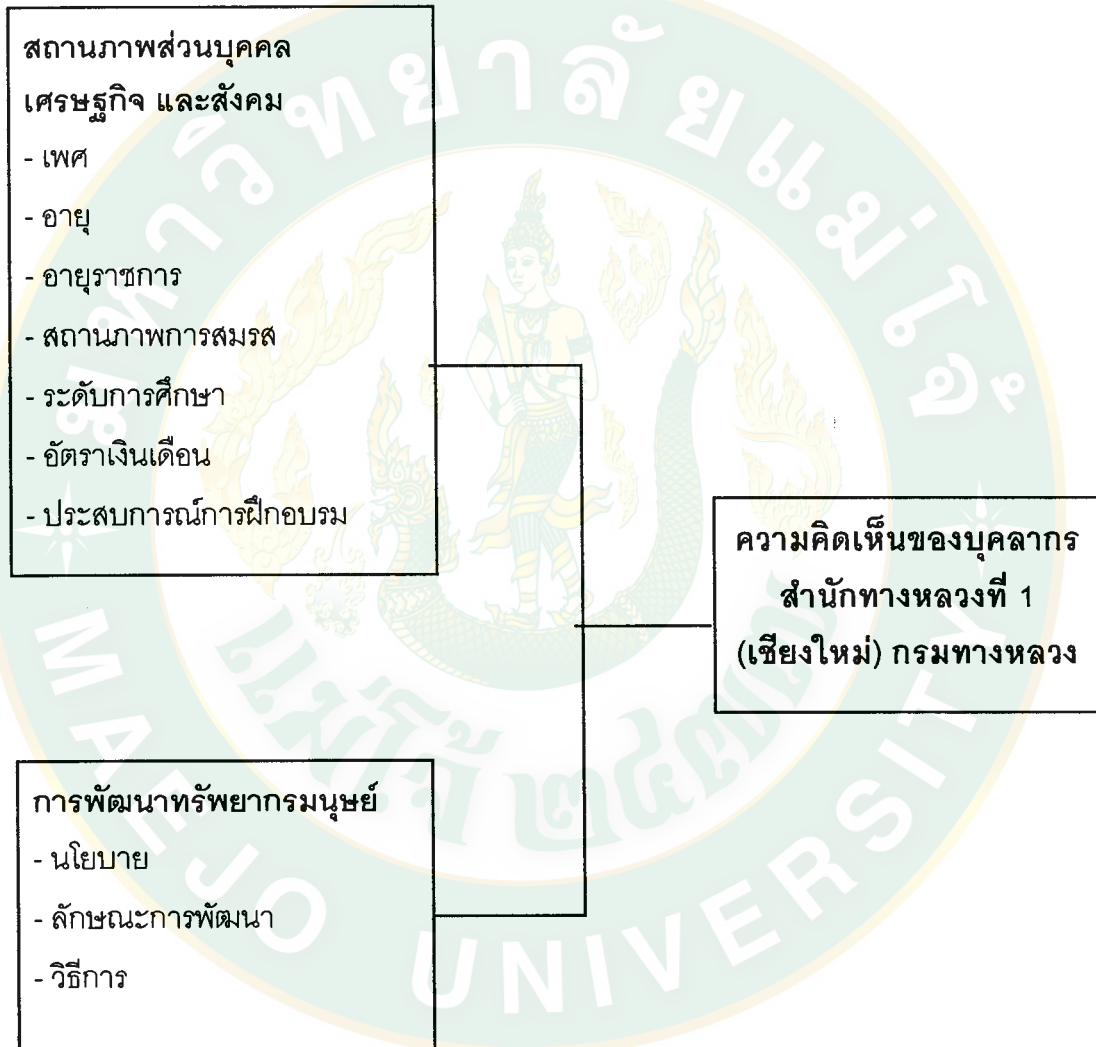
ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์การฝึกอบรมจำนวนต่ำกว่า 4 ครั้ง สำหรับความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสายบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เพื่อนำวิธีการมาช่วยแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างความพร้อมในการทำงาน ประเภทความรู้ที่ต้องการฝึกอบรม ได้แก่ ด้านการเสริมสร้างความพึงพอใจ ด้านเทคนิควิธีทำงานสมัยใหม่ ด้านการบริหารงานและการจัดการ ช่วงระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรมได้แก่ช่วงเดือน เมษายน-มิถุนายน ระยะเวลาที่ต้องการฝึกอบรมได้แก่ จำนวน 3 วัน สำหรับสถานที่ที่จัดฝึกอบรมส่วนใหญ่ต้องการฝึกอบรมในจังหวัดเชียงใหม่

สำหรับความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสายบริหารและธุรการ ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้จะแตกต่างกันตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการหัวข้อฝึกอบรม ด้านคอมพิวเตอร์จะแตกต่างกันตามอายุ ในด้านการบริหารงานและการจัดการแตกต่างกันตามวุฒิการศึกษา ในด้านระเบียบวิธีการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันตามเพศ สถานภาพสมรส อายุ อายุรับราชการ อัตราเงินเดือน ในด้านเทคนิควิธีการทำงานสมัยใหม่จะแตกต่างกันตามสถานภาพการสมรส สำหรับความต้องการช่วงระยะเวลาการฝึกอบรมจะแตกต่างกันตามอายุรับราชการ และอัตราเงินเดือน

กรอบแนวความคิดรวบยอด  
(Conceptual Framework)

ตัวแปรอิสระ  
(independent variables)

ตัวแปรตาม  
(dependent variable)



ภาพที่ 2 กรอบแนวความคิดรวบยอด

สมมติฐานในการวิจัย  
(Research Hypothesis)

ในการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า ความคิดเห็นของบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ของสำนักทางหลวงที่ 1 ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน





บทที่ 3  
วิธีดำเนินการวิจัย  
(RESEARCH METHODOLOGY)

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรม  
ทางหลวง ได้กำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

สถานที่ดำเนินการวิจัย  
(Locale of the Study)

สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ สำนักทางหลวงที่ 1 กรมทาง  
หลวง ซึ่งประกอบไปด้วย แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 1 แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 2 แขวงการทาง  
เชียงใหม่ที่ 3 แขวงการทางลำปาง แขวงการทางลำพูน และแขวงการทางแม่ฮ่องสอน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง  
(Population and Sampling Procedure)

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการที่สังกัดสำนักงานทางหลวงที่ 1 กรม  
ทางหลวง ซึ่งประกอบไปด้วย แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 1 แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 2 แขวงการ  
ทางเชียงใหม่ที่ 3 แขวงการทางลำปาง แขวงการทางลำพูน และแขวงการทางแม่ฮ่องสอน ซึ่งมี  
จำนวนทั้งสิ้น 361 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษามาคำนวณหาขนาด  
ของกลุ่มจากตัวอย่างประชากรทั้งหมด 361 คน โดยใช้สูตรของ Yamane ในบุญธรรม กิจปรีดา  
บริสุทธิ์ (2533: 9) โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนเท่ากับร้อยละ 10

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

โดย  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิด (10%)

$$\text{แทนค่า } n = \frac{361}{1 + 361(0.10)^2} = 80 \text{ คน}$$

เมื่อได้จำนวนตัวอย่างดังกล่าวแล้วจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลากตามบัญชีรายชื่อของข้าราชการสังกัดสำนักงานทางหลวงที่ 1 จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้จัดเรียงรายชื่อไว้แล้ว และผู้วิจัยจะได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจนครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (The Research Instrument)

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนววัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีทั้งคำถามแบบปลายปิด (close-ended question) และคำถามแบบปลายเปิด (open-ended question) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ
  - ตอนที่ 1 เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคมของผู้ให้ข้อมูล
  - ตอนที่ 2 เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการการพัฒนารักษากรรมนุษย์
  - ตอนที่ 3 เพื่อรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาที่มีต่อการพัฒนารักษากรรมนุษย์
  - ตอนที่ 4 เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนารักษากรรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง

## การทดสอบแบบสอบถาม (Pre-testing of the Questionnaire)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและได้ทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามในด้านความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดสิ่งที่ต้องการศึกษา ดังนี้

1. ในด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา แนะนำ ตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้เนื้อหาตรงประเด็นและครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการศึกษา
2. การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับข้าราชการในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีใช้กลุ่มประชากรศึกษาจำนวน 20 คน เพื่อหาความเชื่อถือได้ของความสอดคล้องภายใน (internal reliability) โดยการนำเอาข้อมูลที่ได้มาหาค่า Chi-square

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection Procedure)

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และมีผู้ช่วยอีก 5 คน ซึ่งเป็นข้าราชการของแขวงการทางแต่ละแห่ง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ประสานและนัดหมายข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลตามวัน เวลา ที่ผู้วิจัยกำหนด
2. ชี้แจง แนะนำวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแก่ผู้ที่จะร่วมสัมภาษณ์ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแบบสอบถามก่อนที่จะออกดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดภายในระยะเวลาที่กำหนด
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ แปลความ สรุปผลและเขียนรายงานผลการวิจัย

## การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of Data)

เมื่อรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์เรียบร้อยและความถูกต้องแม่นยำของผลการวิจัย และนำข้อมูลมาถอดรหัส (coding) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS) โดยใช้ค่าสถิติดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคมของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และการเข้ารับการฝึกอบรม แสดงผลการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปตารางพรรณนาประกอบ

ตอนที่ 2 ศึกษาถึงความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง ในด้านนโยบาย ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา และตอนที่ 3 ศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง ในด้านนโยบาย ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา จากลักษณะข้อคำถามในตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ที่สร้างขึ้นเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นการให้ความคิดเห็นในแต่ละเรื่อง แต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ 5 คะแนน
เห็นด้วย	ให้ 4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้ 3 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้ 2 คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ 1 คะแนน (บุญชม ศรีสะอาด, 2539: 70)

ค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากผลการวิเคราะห์นำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง เห็นด้วย
ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง ไม่แน่ใจ



ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วย  
ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
สำหรับการทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ t-test ในการทดสอบ



**บทที่ 4**  
**ผลการวิจัยและวิจารณ์**  
**(RESULTS AND DISCUSSION)**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง 1) วิธีการและสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง 2) ความคิดเห็นของบุคคลระดับต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน 3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ ข้าราชการสังกัดสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ซึ่งประกอบไปด้วย ข้าราชการทางเชียงใหม่ที่ 1 ข้าราชการทางเชียงใหม่ที่ 2 ข้าราชการทางเชียงใหม่ที่ 3 ข้าราชการทางลำปาง ข้าราชการทางลำพูน และข้าราชการทางแม่ฮ่องสอน จำนวนทั้งสิ้น 179 คน ผลการวิจัยนำเสนอเป็นความเรียงเป็นตอน ๆ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เพื่อทราบข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคมของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่งงาน ลักษณะงานที่รับผิดชอบ การเข้ารับการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง ในด้านนโยบาย ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา

ตอนที่ 3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง ในด้านนโยบาย ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ตอนที่ 4 เพื่อศึกษาถึงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง ในด้านนโยบาย ด้านการศึกษา ด้านการฝึกอบรม และการพัฒนา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล  
เศรษฐกิจและสังคมของผู้ให้ข้อมูล

ส่วนราชการ

หน่วยงานต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล หมายถึง ผู้ให้ข้อมูล ณ หน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 63.69 รับราชการที่สำนักงานหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 1, 2 และ 3 รองลงมาร้อยละ 14.52 สังกัดแขวงการทางลำพูน ร้อยละ 11.73 แขวงการทางแม่ฮ่องสอน และร้อยละ 10.06 แขวงการทางลำปาง (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามหน่วยงานต้นสังกัด

ต้นสังกัดของผู้ให้ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
สำนักงานหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) และ แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 1, 2 และ 3	114	63.69
แขวงการทางลำพูน	26	14.52
แขวงการทางลำปาง	18	10.06
แขวงการทางแม่ฮ่องสอน	21	11.73
รวม	179	100.00

เพศ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 67.04 เป็นเพศชาย และร้อยละ 32.96 เป็นเพศหญิง ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ต้องปฏิบัติในสำนักงานหลวงและแขวงการทางในจังหวัดต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นงานที่เหมาะสมกับเพศชาย และต้องปฏิบัติงานนอกสถานที่เป็นส่วนใหญ่ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	120	67.04
หญิง	59	32.96
รวม	179	100.00

### อายุ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 30.17 มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี รองลงมาร้อยละ 27.93 มีอายุอยู่ในช่วง 46-55 ปี ร้อยละ 20.11 มีอายุอยู่ในช่วง 26-35 ปี ร้อยละ 13.41 มีอายุมากกว่า 55 ปี และร้อยละ 2.23 มีอายุต่ำกว่า 26 ปี สำหรับอายุเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้คือ 43 ปี (ตารางที่ 3 )

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอายุ

อายุ (ปี)	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 26	4	2.23
26 - 35	36	20.11
36 - 45	54	30.17
46 - 55	50	27.93
มากกว่า 55	24	13.41
ไม่ระบุ	11	6.15
รวม	179	100.00

$$\bar{X} = 43, \text{ S.D.} = 9.72$$



### สถานภาพการสมรส

จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 76.54 มีสถานภาพสมรส รองลงมา ร้อยละ 15.64 เป็นโสด ร้อยละ 5.03 หย่าร้าง และร้อยละ 2.79 เป็นหม้าย (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกต่างสถานภาพการสมรส

สถานภาพการสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	28	15.64
สมรส	137	76.54
หย่าร้าง	9	5.03
หม้าย	5	2.79
รวม	179	100.00

### ระดับการศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 39.66 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา ร้อยละ 32.40 จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษา (ปว.ส./ปว.ท./อนุปริญญา) ร้อยละ 26.25 จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและประโยควิชาชีพ สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่จบการศึกษาระดับที่สูงกว่าปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 1.12 เท่านั้น (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ม.ปลาย / ปวช.	47	26.25
ปว.ส. / ปว.ท. / อนุปริญญา	58	32.40
ปริญญาตรี	71	39.66
สูงกว่าปริญญาตรี	2	1.12
ไม่ระบุ	1	0.57
<b>รวม</b>	<b>179</b>	<b>100.00</b>

#### อายุราชการ

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 35.75 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 21-30 ปี ร้อยละ 32.96 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 11-20 ปี ร้อยละ 17.88 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 6-10 ปี และร้อยละ 7.82 มีอายุราชการมากกว่า 30 ปี ร้อยละ 3.91 มีอายุราชการต่ำกว่า 6 ปี สำหรับอายุราชการเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลเท่ากับ 19.36 ปี (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ (ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 6	7	3.91
6 - 10	32	17.88
11 - 20	59	32.96
21 - 30	64	35.75
มากกว่า 30	14	7.82
ไม่ระบุ	3	1.68
<b>รวม</b>	<b>179</b>	<b>100.00</b>

### ระดับตำแหน่ง

เมื่อพิจารณาในด้านตำแหน่งงานปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ร้อยละ 79.89 ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ และร้อยละ 18.43 เป็นระดับบริหาร (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กลุ่มผู้บริหาร	33	18.43
กลุ่มปฏิบัติการ	143	79.89
ไม่ระบุ	3	1.68
รวม	179	100.00

### ลักษณะงานที่รับผิดชอบ

จากผลการศึกษาพบว่า ลักษณะงานที่ผู้ให้ข้อมูลรับผิดชอบส่วนใหญ่ร้อยละ 45.25 ปฏิบัติงานบริหาร เช่น งานด้านธุรการ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุและสัญญา งานสารบรรณ และงานสถิติ รองลงมาร้อยละ 36.87 ปฏิบัติงานทางด้านงานโยธา เช่น งานบำรุงรักษาทาง งานก่อสร้างทาง งานสำรวจและออกแบบ งานจราจรสงเคราะห์ และงานตรวจสอบและวิเคราะห์ทางวิศวกรรม ร้อยละ 16.20 ปฏิบัติงานช่างกลและไฟฟ้า (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ลักษณะงานที่รับผิดชอบ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
งานโยธา	66	36.87
งานช่างกล และไฟฟ้า	29	16.20
งานบริหาร	81	45.25
ไม่ระบุ	3	1.68
รวม	179	100.00

## การเข้ารับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อทำการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานที่บุคลากรกระทำอยู่ หรือถูกว่าจ้างให้กระทำ รวมตลอดไปถึงกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสที่จะเลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่าในสายงานเดียวกัน จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 88.27 เคยเข้ารับการฝึกอบรม สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมมีเพียงร้อยละ 7.82 เท่านั้น ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 1 ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานซึ่งเป็นงานเฉพาะด้านโดยตรง (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามการเข้ารับการฝึกอบรม

การเข้ารับการฝึกอบรม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เคย	158	88.27
ไม่เคย	14	7.82
ไม่ระบุ	7	3.91
รวม	179	100.00

สำหรับหลักสูตรที่ผู้ให้ข้อมูลที่เคยเข้ารับการฝึกอบรม จำนวน 158 คน หรือร้อยละ 83.27 นั้น สามารถแบ่งออกเป็นหลักสูตรฝึกอบรม 3 ด้านคือ

ด้านโยธา ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

- การปรับปรุงคุณภาพของผิวทางโดยการใช้ Modified Asphalt
- การฝึกอบรมเกี่ยวกับงานก่อสร้างและบำรุงรักษาสะพาน
- ความรู้เกี่ยวกับแอสฟัลต์ติกคอนกรีตที่ใช้กับงานทาง
- การบริหารเครื่องจักรในงานก่อสร้างทาง
- การสำรวจความเสียหายของถนน
- การสำรวจเพื่องานก่อสร้าง



- การสำรวจและออกแบบทาง
  - การสำรวจและตรวจสอบความเสียหายของสะพาน
  - งานก่อสร้างทางระดับสูง
  - ทดสอบคุณภาพวัสดุที่ใช้ในงานทาง
  - การป้องกันและปราบปรามก่อความไม่สงบในการก่อสร้างทาง
  - การป้องกันภัยวิบัติและการช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางบก
  - วิศวกรรมโยธา
  - งานก่อสร้างงานทางระดับสูง
  - นักบริหารทางระดับสูง
  - การจัดการไฟสัญญาณจราจร
  - วิศวกรรมงานทาง
- ด้านบริหาร ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้
- การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์สำหรับงานบริหาร
  - ผู้ปฏิบัติงานทางคอมพิวเตอร์
  - การบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา
  - ความรู้ทั่วไปสำหรับข้าราชการระดับ 3-4
  - สุขความเป็นเลิศของนักบริหาร
  - การพัฒนานักบริหาร
  - การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตอย่างมีคุณค่า
  - จริยธรรมสำหรับข้าราชการ
  - คอมพิวเตอร์ตามมติคณะรัฐมนตรี
  - การบริหารโครงการ
  - งานจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน
  - การใช้วิทยุสื่อสารในระบบราชการ
  - การบริหารการเงินและบัญชี
  - การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์
  - หลักสูตรงานสารบรรณ

- สัมมนาผู้บริหารระดับต้น
- การบริหารงานพัสดุ
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ด้านช่าง และไฟฟ้า ประกอบด้วยหลักสูตรดังต่อไปนี้

- การบำรุงรักษาเครื่องจักรกล
- พนักงานขับหรือพนักงานควบคุมเครื่องจักรกล
- งานปรับซ่อมเครื่องจักรกลงานทางระดับสูง, กลาง, ต่ำ
- การประหยัดพลังงานไฟฟ้า
- งานปรับซ่อมเครื่องจักรกลโดยระบบงานเงินทุนหมุนเวียน
- การบริการหล่อสีเครื่องจักรที่ใช้ในกรมทางหลวง
- งานบำรุงรักษาทางหลวง
- ระบบการเช่าเครื่องจักรกลเพื่อใช้ในการก่อสร้างหรือบำรุงรักษาทางหลวง
- งานติดตั้งและซ่อมบำรุงไฟฟ้าในอาคารและสำนักงาน
- เทคนิคการปรับซ่อมเครื่องจักรกลกรมทางหลวง
- ไฟฟ้าเบื้องต้นสำหรับผู้ปฏิบัติ
- งานซ่อมบำรุงทางหลวง
- งานขังน้ำหนัก
- งานไฟฟ้าแสงสว่างบนทางหลวง

สำหรับระยะเวลาที่ผู้ให้ข้อมูลต้องการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา จะอยู่ในช่วงระยะเวลา 5 วัน มากที่สุด รองลงมา 3 วัน 7 วัน 10 วัน และสูงสุดอย่างมาก 1 ปี ซึ่งจะเป็นการฝึกอบรมในสายงานเฉพาะทาง เช่น วิศวกรรม ซึ่งเป็นการฝึกอบรมในต่างประเทศ ในส่วนของสถานที่ที่ต้องการฝึกอบรมนั้นจะมีทั้งที่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในส่วนกลางสถานที่ที่จัดฝึกอบรม เช่น ศูนย์พัฒนาบุคลากรทางงานทาง จังหวัดชลบุรี กองฝึกอบรม กรมทางหลวง, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ส่วนเครื่องจักรกล กรมทางหลวง และตามโรงแรมต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล สำนักงาน ก.พ. กระทรวงคมนาคม สำนักจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ สำหรับสถานที่ในส่วนภูมิภาค

ได้แก่ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โรงแรมต่าง ๆ ในจังหวัด เชียงใหม่ ลำปาง แม่ฮ่องสอน สำนักงานหลวงที่ 1 สำนักงานหลวงที่ 6 (เพชรบูรณ์) ศูนย์สร้าง ทางลำปาง เขตการทางเชียงใหม่ ศูนย์พัฒนาบุคลากรจังหวัดนครปฐม วิทยาลัยการอาชีพ นวมินทราชีพ ศูนย์สร้างทางหล่มสัก ศาลากลางจังหวัดลำพูน คลังเขต คลังจังหวัดเชียงใหม่ เป็นต้น

สำหรับผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 7.82 ที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม แต่มีความต้องการ ฝึกอบรมหลักสูตรดังต่อไปนี้

- การประยุกต์ใช้คอมพิวเตอร์สำหรับงานบริหาร
- การบริหารงานในสายงานที่รับผิดชอบ
- ไฟล์สัญญาณจราจรบนทางหลวง
- เทคนิคการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
- การพัฒนาระบบบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์
- การพัฒนาคุณภาพชีวิตและจิตใจของข้าราชการ
- การปลูกสร้างจิตสำนึกของข้าราชการกับประชาชน
- ศิลปะของนักบริหารในการบังคับบัญชาและความเป็นเลิศในการบริหาร
- การพัฒนาศักยภาพในการทำงานด้วยการสร้างจิตสำนึก
- กฎหมายสำหรับประชาชน
- มนุษย์สัมพันธ์และจิตวิทยาในการทำงาน
- การพัฒนาบุคลิกภาพ
- การสร้างประสิทธิภาพพนักงานธุรการ
- เทคโนโลยีสารสนเทศ ปี 2000
- อินเทอร์เน็ต
- การสร้างระบบเครือข่ายในองค์กร

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 กรมทางหลวง ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยข้อความที่เป็นการให้ความคิดเห็นในแต่ละเรื่อง แต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับดังนี้

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

ค่าคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากผลการวิเคราะห์นำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้

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

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้คือ

1. กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก นายช่างแขวงการทาง ผู้อำนวยการส่วน และหัวหน้าฝ่าย

2. กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหน้าที่ราชการในสายงานต่าง ๆ

สำหรับผลการวิจัยจะจำแนกความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการ และสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ซึ่งและตอนได้แบ่งออกเป็น 3 ด้านใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ



- 2.1 ด้านนโยบาย
- 2.2 การศึกษา
- 2.3 ด้านการฝึกอบรม

### 1. ด้านนโยบาย

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านนโยบาย พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 3.70 และ 3.63 ตามลำดับ) ทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยที่ผู้ได้รับการศึกษาต่อมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ไม่ได้รับการศึกษาต่อ (ค่าเฉลี่ย 3.85 และ 3.82) เห็นด้วยที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนามีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ไม่ได้รับการฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ย 3.70 และ 3.71) และทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้การปฏิบัติงานของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วเห็นว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง (ค่าเฉลี่ย 3.86 และ 3.82) (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) ในด้านนโยบาย

ความคิดเห็นด้านนโยบาย	กลุ่มผู้บริหาร		กลุ่มปฏิบัติการ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. สำนักทางหลวงที่ 1 เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.70	เห็นด้วย	3.63	เห็นด้วย
2. ผู้ได้รับการศึกษาต่อมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ไม่ได้รับการศึกษาต่อ	3.85	เห็นด้วย	3.82	เห็นด้วย

## ตารางที่ 10 (ต่อ)

ความคิดเห็นด้านนโยบาย	กลุ่มผู้บริหาร		กลุ่มปฏิบัติการ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
3. ผู้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนามีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ไม่ได้รับการฝึกอบรม	3.70	เห็นด้วย	3.71	เห็นด้วย
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.21	เห็นด้วย	4.12	เห็นด้วย
รวม	3.86	เห็นด้วย	3.82	เห็นด้วย

## 2. ด้านการศึกษา

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านการศึกษา พบว่า กลุ่มผู้บริหารไม่แน่ใจที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองภายในประเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.27) ในขณะที่กลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองภายในประเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.71) กลุ่มผู้บริหารไม่เห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลภายในประเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.27) ในขณะที่กลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วย (ค่าเฉลี่ย 3.50) กลุ่มผู้บริหารเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง สนับสนุนให้มีการศึกษาด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.44) ในขณะที่กลุ่มระดับปฏิบัติการไม่แน่ใจในการที่สำนักทางหลวงที่ 1 สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.42) แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วเห็นว่า กลุ่มผู้บริหารไม่แน่ใจด้านการศึกษา และกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยด้านการศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) (ค่าเฉลี่ย 3.33 และ 3.54) (ตารางที่ 11)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) ในด้านการศึกษา

ความคิดเห็นด้านการศึกษา	ระดับผู้บริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. สำนักทางหลวงที่ 1 สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองภายในประเทศ	3.27	ไม่แน่ใจ	3.71	เห็นด้วย
2. สำนักทางหลวงที่ 1 สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลภายในประเทศ	3.27	ไม่แน่ใจ	3.50	เห็นด้วย
3. สำนักทางหลวงที่ 1 สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ	3.46	เห็นด้วย	3.42	ไม่แน่ใจ
รวม	3.33	ไม่แน่ใจ	3.54	เห็นด้วย

### 3. ด้านการฝึกอบรม

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย 3.45 และ 3.52) กลุ่มผู้บริหารไม่แน่ใจที่สำนักทางหลวงที่ 1 จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.27) ในขณะที่กลุ่มปฏิบัติเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ควรคำนึงถึงงบประมาณและระยะเวลาที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานประจำ (ค่าเฉลี่ย 3.50) ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่ม

ปฏิบัติเห็นด้วยที่ระบบการคัดเลือกบุคลากรระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละหลักสูตรมีความเหมาะสมกับความจำเป็นของหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 3.85 และ 3.68) ตามลำดับ และทั้งสองกลุ่มยังเห็นด้วยว่า บุคลากรทุกระดับควรมีโอกาสได้รับคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย 3.67 และ 3.87) ตามลำดับ ทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ย 3.61 และ 3.62) ตามลำดับ และทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยในเรื่องการหมุนเวียนงานทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ ได้ดีและสามารถทำงานทดแทนกันได้ (ค่าเฉลี่ย 3.88 และ 3.79) เห็นด้วยกับการบริหารในรูปคณะกรรมการทำให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้และมีประสบการณ์นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ (ค่าเฉลี่ย 4.09 และ 3.92) แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วเห็นว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยด้านฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) (ค่าเฉลี่ย 3.69 และ 3.66) (ตารางที่ 12)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

ความคิดเห็นด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับผู้บริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. สำนักทางหลวงที่ 1 จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง	3.45	เห็นด้วย	3.52	เห็นด้วย
2. สำนักทางหลวงที่ 1 จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง	3.27	ไม่แน่ใจ	3.50	เห็นด้วย
3. ระบบการคัดเลือกบุคลากรระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละหลักสูตรมีความเหมาะสมกับความจำเป็นของหน่วยงาน	3.85	เห็นด้วย	3.68	เห็นด้วย



## ตารางที่ 12 (ต่อ)

ความคิดเห็นด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	ระดับผู้บริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4. บุคลากรทุกระดับมีโอกาสได้รับคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง	3.67	เห็นด้วย	3.87	เห็นด้วย
5. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ สำนักทางหลวงที่ 1 จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ	3.61	เห็นด้วย	3.62	เห็นด้วย
6. การหมุนเวียนงานทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ ได้ดี	3.88	เห็นด้วย	3.79	เห็นด้วย
7. การบริหารในรูปคณะกรรมการทำให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้และมีประสบการณ์นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่	4.09	เห็นด้วย	3.92	เห็นด้วย
รวม	3.69	เห็นด้วย	3.66	เห็นด้วย

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่)

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านนโยบาย
2. ด้านการศึกษา
3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ซึ่งผลการศึกษามีดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านนโยบาย

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านนโยบาย พบว่า กลุ่มผู้บริหารเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 กำหนดนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.58) ในกลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจในการกำหนดนโยบายไม่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.31) กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยที่การสนับสนุนด้านงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ไม่เพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 4.06 และ 3.48) ตามลำดับ และทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยต่อวิธีการปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด (ค่าเฉลี่ย 3.42 และ 3.66 ตามลำดับ และเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ไม่มีการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาในระยะยาว (ค่าเฉลี่ย 3.91 และ 3.71 ในขณะที่กลุ่มผู้บริหารเห็นด้วยในการที่สำนักทางหลวงที่ 1 มีการนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา (ค่าเฉลี่ย 3.48) แต่กลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา (ค่าเฉลี่ย 3.19) แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยต่อสภาพปัญหาในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง (ค่าเฉลี่ย 3.69 และ 3.47 ด้านนโยบาย (ตารางที่ 13)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาด้านนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ของสำนักทางหลวงที่ 1

สภาพปัญหาด้านนโยบาย	กลุ่มผู้บริหาร		กลุ่มปฏิบัติการ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
1. การกำหนดนโยบายไม่ชัดเจน	3.58	เห็นด้วย	3.31	ไม่แน่ใจ
2. การสนับสนุนด้านงบประมาณไม่เพียงพอ	4.06	เห็นด้วย	3.48	เห็นด้วย
3. วิธีปฏิบัติไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด	3.42	เห็นด้วย	3.66	เห็นด้วย
4. ไม่มีการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาในระยะยาว	3.91	เห็นด้วย	3.71	เห็นด้วย
5. การนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา	3.48	เห็นด้วย	3.19	ไม่แน่ใจ
รวม	3.69	เห็นด้วย	3.47	เห็นด้วย

## 2. ด้านการศึกษา

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 ด้านการศึกษา พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองภายในประเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.12 และ 3.06) ไม่แน่ใจในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลภายในประเทศ (ค่าเฉลี่ย 3.00 และ 2.81) ตามลำดับ และไม่แน่ใจที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติ

การไม่แน่ใจต่อสภาพปัญหาในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง (ค่าเฉลี่ย 3.16 และ 2.94) ด้านการศึกษา (ตารางที่ 14)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) ด้านการศึกษา

สภาพปัญหาด้านการศึกษา	กลุ่มผู้บริหาร		กลุ่มปฏิบัติการ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความคิดเห็น
1. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อ ด้วยทุนของตนเองภายในประเทศ	3.12	ไม่แน่ใจ	3.06	ไม่แน่ใจ
2. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อ ด้วยทุนของรัฐบาลภายในประเทศ	3.00	ไม่แน่ใจ	2.81	ไม่แน่ใจ
3. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อ ด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ	3.36	ไม่แน่ใจ	2.91	ไม่แน่ใจ
รวม	3.16	ไม่แน่ใจ	2.94	ไม่แน่ใจ

### 3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 ด้านการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจในการที่สำนักทางหลวงที่ 1 ให้การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ย 3.27 และ 3.22 ทั้งสองกลุ่มไม่แน่ใจการให้ความสนใจและความร่วมมือของบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 3.21 และ 3.17 กลุ่มผู้บริหารไม่แน่ใจในเรื่องบุคลากรไม่เข้าใจต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละครั้ง (ค่าเฉลี่ย 3.36) ในขณะที่กลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยที่บุคลากรไม่เข้าใจต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละครั้ง (ค่าเฉลี่ย 3.45 ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาไม่เหมาะสมและยุติธรรม ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติ



การไม่แน่ใจในเรื่องดังกล่าว (ค่าเฉลี่ย 2.97 และ 3.05 ทั้งสองกลุ่มไม่แน่ใจในเรื่องดังต่อไปนี้ เรื่องหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร (ค่าเฉลี่ย 3.18 และ 3.10) เรื่องสถานที่ฝึกอบรมไม่เหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 3.18 และ 2.87 เรื่องวิทยากรไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 2.88 และ 2.66 ตามลำดับ แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจต่อสภาพปัญหาในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) (ค่าเฉลี่ย 3.15 และ 3.07) (ตารางที่ 15) ซึ่งแสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) มีปัญหาในการดำเนินการ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา

สภาพปัญหาด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา	ระดับผู้บริหาร		ระดับปฏิบัติการ	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความคิดเห็น	ค่าเฉลี่ย	ระดับ ความคิดเห็น
1. การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา อย่างทั่วถึง	3.27	ไม่แน่ใจ	3.22	ไม่แน่ใจ
2. การให้ความสนใจและร่วมมือของ บุคลากร	3.21	ไม่แน่ใจ	3.17	ไม่แน่ใจ
3. บุคลากรไม่เข้าใจต่อเป้าหมายของการ ฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละครั้ง	3.36	ไม่แน่ใจ	3.45	เห็นด้วย
4. การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาไม่เหมาะสมและยุติธรรม	2.97	ไม่แน่ใจ	3.05	ไม่แน่ใจ
5. หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	3.18	ไม่แน่ใจ	3.10	ไม่แน่ใจ
6. สถานที่ฝึกอบรมไม่เหมาะสม	3.18	ไม่แน่ใจ	2.87	ไม่แน่ใจ
7. วิทยากรไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ	2.88	ไม่แน่ใจ	2.66	ไม่แน่ใจ
รวม	3.15	ไม่แน่ใจ	3.07	ไม่แน่ใจ

## การทดสอบสมมติฐาน

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยคือ ความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ไม่แตกต่างกัน ซึ่งในการวิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้คือ

1. กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการสำนัก นายช่างแขวง การทาง ผู้อำนวยการส่วน และหัวหน้าฝ่าย
2. กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหน้าที่ราชการในสายงานต่าง ๆ

ผลการวิจัยจะจำแนกความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการและสภาพปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ซึ่งการทดสอบแต่ละด้านแบ่งออกเป็น 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. ด้านนโยบาย
2. ด้านการศึกษา
3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังแสดงในตารางที่ 16 ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง มีดังนี้

1. ด้านนโยบาย การทดสอบสมมติฐานความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ t-test จากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นข้าราชการสังกัดสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ซึ่งจำแนกผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 33 คน และกลุ่มปฏิบัติการ จำนวน 143 คน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และ 3.82 ตามลำดับ และจากผลการทดสอบสมมติฐานด้านนโยบายด้วยค่าสถิติ t-test ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านนโยบายของวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่า  $t = 0.28$  และค่า 2-tail Prob. = 0.776 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าเอลฟาที่กำหนด ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. ด้านการศึกษา จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และ 3.54 ตามลำดับ และจากผลการทดสอบสมมติฐานด้านนโยบายด้วยค่าสถิติ t-test ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านการศึกษาวិธีการพัฒนาศูนย์พยาบาลชุมชน โดยมีค่า  $t = 1.22$  และค่า 2-tail Prob. = 0.224 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าเอลฟาที่กำหนด ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 16 การทดสอบระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาศูนย์พยาบาลชุมชนของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	S.D,	t-value	2-tail Prob.
<b>ด้านนโยบาย</b>				
กลุ่มผู้บริหาร	3.86	0.59	0.280	0.776
กลุ่มปฏิบัติการ	3.82	0.83		
<b>ด้านการศึกษา</b>				
กลุ่มผู้บริหาร	3.33	0.79	1.22	0.224
กลุ่มปฏิบัติการ	3.54	0.92		
<b>ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา</b>				
กลุ่มผู้บริหาร	3.67	0.82	0.17	0.866
กลุ่มปฏิบัติการ	3.66	0.86		

3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และ 3.66 ตามลำดับ และจากผลการทดสอบสมมติฐานด้านนโยบายด้วยค่าสถิติ t-test ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านการศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่า  $t = 0.17$  และค่า 2-tail Prob. = 0.886 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าเอลฟาที่กำหนด ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

1. ด้านนโยบาย การทดสอบสมมติฐานความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ t-test จากผู้ให้ข้อมูลที่เป็นข้าราชการสังกัดสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ซึ่งจำแนกผู้ให้ข้อมูลเป็นกลุ่มผู้บริหาร จำนวน 33 คน และกลุ่มปฏิบัติการ จำนวน 143 คน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และ 3.47 ตามลำดับ และจากผลการทดสอบสมมติฐานด้านนโยบายด้วยค่าสถิติ t-test ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านการนโยบายของสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่า  $t = 0.97$  และค่า 2-tail Prob. = 0.334 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าเอลฟาที่กำหนด ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2. ด้านการศึกษา จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และ 2.94 ตามลำดับ และจากผลการทดสอบสมมติฐานด้านการศึกษาด้วยค่าสถิติ t-test ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านการศึกษาวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่า  $t = 0.94$  และค่า 2-tail Prob. = 0.349 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าเอลฟาที่กำหนด ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 และ 3.0 ตามลำดับ และจากผลการทดสอบสมมติฐาน



ด้านนโยบายด้วยค่าสถิติ t-test ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีค่า  $t = 0.34$  และค่า 2-tail Prob. = 0.738 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าเอลฟาที่กำหนด ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักงานหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ตารางที่ 17)

ตารางที่ 17 การทดสอบระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

กลุ่ม	ค่าเฉลี่ย	S.D.	t-value	2-tail Prob.
<b>ด้านนโยบาย</b>				
กลุ่มผู้บริหาร	3.69	1.55	0.97	0.334
กลุ่มปฏิบัติการ	3.47	1.09		
<b>ด้านการศึกษา</b>				
กลุ่มผู้บริหาร	3.16	1.66	0.94	0.349
กลุ่มปฏิบัติการ	2.94	1.07		
<b>ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา</b>				
กลุ่มผู้บริหาร	3.15	1.58	0.34	0.738
กลุ่มปฏิบัติการ	3.07	1.11		

#### ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่)

สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ผู้  
วิจัยได้รวบรวมจัดกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

##### ด้านนโยบาย

1. ควรมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว และแจ้งกำหนดการฝึกอบรมและ  
พัฒนาให้บุคลากรทราบล่วงหน้า
2. ควรให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน และรัดกุม
3. ควรจูงใจให้บุคลากรที่อยากพัฒนาตนเองด้วยค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือความ  
ก้าวหน้าเมื่อประสบผลสำเร็จ
4. สำนักทางหลวงที่ 1 ควรมีนโยบายที่แน่ชัดในจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
5. สำนักทางหลวงที่ 1 ควรให้การสนับสนุนการพัฒนาอย่างจริงจัง ผู้บริหารควรวาง  
หลักเกณฑ์ไว้ให้แน่นอน
6. การคัดเลือกสรรหาผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมควรพิจารณาที่ความจำเป็น  
หรือมีคุณสมบัติเหมาะสมตรงกับหน้าที่งาน

##### ด้านการศึกษา

1. สำนักทางหลวงที่ 1 ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อนำความรู้  
มาพัฒนางานให้ตรงตามสายงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน
2. หลังจากที่จบการศึกษา ควรสนับสนุนให้มีการปรับวุฒิการศึกษาที่ได้เรียนมา
3. สำนักทางหลวงที่ 1 ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อด้วยทุนของ  
ตนเอง และทุนรัฐบาล เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร
4. มีการแจ้งข่าวสารการศึกษา สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่น่าสนใจให้บุคลากรอย่าง  
ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

### ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

1. ควรสนับสนุน หรือจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน
2. ระบบการคัดเลือกบุคลากรในการเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ควรมีการคัดเลือกอย่างเป็นธรรม และทั่วถึงทุกระดับ
3. สำนักทางหลวงที่ 1 ควรจัดให้มีการฝึกอบรมงานด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่ทางราชการ โดยเฉพาะทางด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน
4. ควรมีการแจ้งข่าวสารและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการฝึกอบรมให้แต่ละแขวงในภาคเหนือ ทั้งแขวงลำปาง ลำพูน แม่ฮ่องสอน
5. รูปแบบการฝึกอบรมควรมีทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ
6. จัดหลักสูตรตามวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมบุคลากรได้เรียนรู้ทันต่อสภาวะโลกปัจจุบัน
7. การจัดฝึกอบรมและสัมมนาในหน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดอย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี
8. วิทยาการควรเป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญในด้านนั้น ๆ
9. ควรสร้างความศรัทธา เชื่อถือให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีค่าต่อหน่วยงาน เพื่อจะได้ให้ความร่วมมือในการฝึกอบรม
10. ควรให้โอกาสผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ (SUMMARY, IMPLICATION AND RECOMMENDATIONS)

#### สรุปผลการวิจัย

(Summary)

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วิธีการและสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง 2) ระดับความคิดเห็นของบุคลากรระดับต่าง ๆ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง 3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากข้าราชการที่สังกัดสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ซึ่งประกอบไปด้วย แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 1 แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 2 แขวงการทางเชียงใหม่ที่ 3 แขวงการทางลำพูน แขวงการทางลำปาง และแขวงการทางแม่ฮ่องสอน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนววัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Science: SPSS/PC<sup>+</sup>) ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้



## ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลร้อยละ 11.73 รับราชการที่แขวงการทางเชียงใหม่ ที่ 1 ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 67.04 มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว ร้อยละ 39.66 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 35.75 มีอายุราชการในช่วง 21-30 ปี ร้อยละ 79.89 ปฏิบัติงานในกลุ่มปฏิบัติการ โดยมีลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นงานบริหารถึงร้อยละ 45.25 ซึ่งผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 88.27 จะเคยเข้ารับการฝึกอบรม

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านนโยบาย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยกับนโยบายของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้ที่ได้รับการศึกษาต่อและการเข้าฝึกอบรมและพัฒนามีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ที่ไม่ได้มีโอกาสได้รับการศึกษาต่อและเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้การปฏิบัติงานของสำนักทางหลวงที่ 1 มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้านการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารไม่แน่ใจที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองและทุนของรัฐบาลภายในประเทศ ในขณะที่กลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยกับการพัฒนาการศึกษาดังกล่าว ทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง จะสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ

ด้านการพัฒนา พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง จะจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง และมีระบบการคัดเลือกบุคลากรระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสได้รับคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำนักทางหลวงจะจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ

เสมอ ตลอดจนการหมุนเวียนทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ ได้ดี และการบริหาร ในรูปคณะกรรมการทำให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้และมีประสบการณ์นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านนโยบาย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารเห็นด้วยกับนโยบายของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ในเรื่องของการกำหนดนโยบายไม่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับกลุ่มปฏิบัติการ ไม่ค่อยแน่ใจในเรื่องดังกล่าว เห็นด้วยทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการในเรื่องการสนับสนุน ด้านงบประมาณไม่เพียงพอ ตลอดจนวิธีปฏิบัติไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด ไม่มีการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาในระยะยาว กลุ่มผู้บริหารเห็นด้วยในปัญหาของการนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจในเรื่องดังกล่าว

ด้านการศึกษา พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจในเรื่องการสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองและทุนของรัฐบาลภายในประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ในเรื่องของการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง การให้ความสนใจและร่วมมือของบุคลากร บุคลากรไม่เข้าใจต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละครั้ง การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนสถานที่ที่ฝึกอบรมไม่เหมาะสมและยุติธรรม หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และวิทยาการไม่มี ความรู้ความสามารถเพียงพอ

#### การทดสอบสมมติฐาน

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยคือ ความคิดเห็นของบุคลากรระดับบริหารและ

ระดับปฏิบัติการของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ในด้านนโยบาย ด้านการศึกษา และด้านการฝึกอบรมและพัฒนาไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สำหรับการทดสอบความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ในด้านนโยบาย ด้านการศึกษา และด้านการฝึกอบรมและพัฒนาไม่แตกต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ จากแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล พบว่า ในด้านนโยบายนั้นสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรมีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้ชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ มีการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่ยุติธรรมและเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

ด้านการศึกษา สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาทั้งในและต่างประเทศด้วยทุนของตนเองและทุนของรัฐบาล เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานให้ตรงตามสายที่ปฏิบัติ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรสนับสนุนหรือจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะการฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมบุคลากรได้เรียนรู้ทันต่อสภาวะโลกปัจจุบัน



## อภิปรายผล (Implication)

ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ  
สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านนโยบาย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และให้โอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งสำหรับบุคลากรที่ได้รับการศึกษาต่อและเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับอุทัย หิรัญโต (2523) ที่ว่า ถ้าต้องการให้องค์การมีความมั่นคงวัฒนาถาวรจำเป็นต้องพัฒนาคนให้มีความรู้ ความชำนาญ มีขวัญและกำลังใจ มีความมั่นคงและอยู่ด้วยความสุขกายและสบายใจ มีความสามารถในการปฏิบัติงานให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

ด้านการศึกษา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารไม่แน่ใจ ในขณะที่กลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง จะสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองและทุนของรัฐบาลภายในประเทศ ทั้งนี้เป็นเพราะว่ากลุ่มผู้บริหารเป็นกลุ่มที่มีการศึกษาในระดับสูง รับราชการมานาน ซึ่งการศึกษาต่ออาจไม่มีผลทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในทางตรงกันข้ามกับกลุ่มปฏิบัติการที่เห็นด้วยที่องค์การจะให้การสนับสนุนการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาที่ว่า เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงสมรรถนะของบุคลากรให้ทำงานดีขึ้น และเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ โดยมีจุดประสงค์เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นในองค์การกับการพัฒนาเรื่องอาชีพ ทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง จะสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับวิธีการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาที่ว่า องค์การควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษานอกสถานศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศโดยจัดสรรทุนการศึกษาในสาขาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการเห็นด้วยที่สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง จะจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา



บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง และมีระบบการคัดเลือกบุคลากรระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละหลักสูตรให้มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรทุกระดับมีโอกาสได้รับคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำนักทางหลวงจะจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการหมุนเวียนทำให้บุคลากรสามารถเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ ได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับรัชกาล ภาชนะวรรณ (2540: 58) ที่ว่า ข้าราชการสายบริหารและธุรการใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ส่วนใหญ่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพื่อนำวิธีการมาช่วยแก้ไขปัญหาและเพื่อสร้างความพร้อมในการทำงาน สำหรับการบริหารในรูปแบบกรรมกรทำให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้และมีประสบการณ์นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับคำจำกัดความของการฝึกอบรมว่า เป็นการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีการวางแผนที่ดี และเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องไปโดยไม่หยุดยั้ง โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติใหม่อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยงานเป็นสำคัญ

#### **ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง**

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ด้านนโยบาย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารเห็นด้วยกับนโยบายของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวงในเรื่องของการกำหนดนโยบายไม่ชัดเจนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับกลุ่มปฏิบัติการไม่ค่อยแน่ใจในเรื่องดังกล่าว เห็นด้วยทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการในเรื่องการสนับสนุนด้านงบประมาณไม่เพียงพอ ตลอดจนวิธีปฏิบัติไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด ไม่มีการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับกรมทางหลวง (2541) ที่ว่า ในการจัดและดำเนินการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงในแต่ละปีจะมีบุคลากรแจ้งความประสงค์ขอเข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมากในเกือบทุกหลักสูตร ซึ่งการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรของกรมทางหลวงที่ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมได้ทั้งหมดนั้นจำเป็นต้องใช้งบประมาณและบุคลากรเป็นจำนวนมาก แต่เนื่องจากปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่ประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ กรมทางหลวงได้ถูกปรับลดงบประมาณด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลลงเป็นจำนวนมาก จึงเป็นสาเหตุให้กรมทางหลวงไม่สามารถจัดการฝึกอบรมและสัมมนาได้ตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งกรม

ทางหลวงได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนและแก้ไขแผนดำเนินการฝึกอบรมบ้างในบางปี ทั้งนี้แผนดังกล่าวยังคงสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแผนฝึกอบรมระยะยาว 6 ปี (2540-2545) ของกรมทางหลวงที่ได้กำหนดไว้ กลุ่มผู้บริหารเห็นด้วยในการนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา กลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจในเรื่องดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ว่า ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นจะต้องนำเทคโนโลยีหรือวิทยาการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ด้วย

ด้านการศึกษา พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจในเรื่องการสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองและทุนของรัฐบาลภายในประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ ซึ่งไม่สอดคล้องกับกรมทางหลวงที่ได้จัดทำแผนการขอรับทุนรัฐบาล (ทุน ก.พ.) เพื่อส่งบุคลากรไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทและเอก ณ ต่างประเทศ เป็นแผนระยะ 5 ปี ตั้งแต่ปี 2541-2545 รวมทั้งสิ้น 583 ทุน ซึ่งในปี 2541 ที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ. ได้จัดสรรทุนให้แก่กรมทางหลวงทั้งสิ้น 27 ทุน ซึ่งมีผู้ผ่านการคัดเลือกรับทุนไปศึกษาต่อ ตามความต้องการของกรมทางหลวงทั้งสิ้น 9 ทุน และเนื่องจากเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ สำนักงาน ก.พ. ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้นักเรียนทุนของกรมทางหลวง ทั้ง 9 รายได้ กรมทางหลวงจึงได้ขออนุมัติสำนักงบประมาณ แบ่งสรรงบประมาณกรมทางหลวงเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการส่งนักเรียนทุนทั้ง 9 ราย ไปศึกษาต่อตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งนับเป็นนักเรียนทุนของกรมทางหลวงรุ่นแรกที่ได้รับค่าใช้จ่ายสนับสนุนจากกรมทางหลวง อย่างไรก็ตามหากภาวะเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น สำนักงาน ก.พ. จะได้พิจารณาจัดสรรเงินงบประมาณของสำนักงาน ก.พ. สนับสนุนนักเรียนทุนรัฐบาลตามความต้องการของกรมทางหลวงในการพิจารณาจัดสรรทุนในโอกาสต่อไป นอกจากนี้กรมทางหลวงยังได้ติดต่อหาแหล่งความช่วยเหลือจากองค์กรต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อให้ข้าราชการกรมทางหลวงได้มีโอกาสรับทุนไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศมากยิ่งขึ้น ทั้งในรูปของทุนรัฐบาลต่างประเทศให้กับรัฐบาลไทย และทุนที่องค์กรต่าง ๆ ให้กับข้าราชการของกรมทางหลวง เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรของกรมทางหลวงให้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยียิ่งขึ้น

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มปฏิบัติการไม่แน่ใจในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนาของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ในเรื่อง

ของการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง การให้ความสนใจและร่วมมือของบุคลากร บุคลากรไม่เข้าใจต่อเป้าหมายของการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละครั้ง การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา ตลอดจนสถานที่ที่ฝึกอบรมไม่เหมาะสมและยุติธรรม หลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และวิทยากรไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ ซึ่งไม่สอดคล้องกับกรมทางหลวง (2539) ซึ่งกรมทางหลวงได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมและสัมมนาให้กับบุคลากรของกรมได้ทั้งหมดจำนวน 71 หลักสูตร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว กรมทางหลวงมิได้จัดเฉพาะบุคลากรของกรมทางหลวงเท่านั้น แต่ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรจากหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเจ้าหน้าที่จากทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านที่แจ้งความจำนงขอเข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมาก ทำให้กรมทางหลวงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการสร้างหลักสูตรใหม่เพิ่มขึ้นในหลาย ๆ สาขา บางหลักสูตรใช้คณะวิทยากรเป็นผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศของสถาบันทางวิชาการ ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากนานาประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้หลักสูตรการฝึกอบรมมีความทันสมัยและก้าวหน้าทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมให้ได้มากที่สุด

#### ข้อเสนอแนะ

(Recommendations)

#### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารของกรมทางหลวงให้ความสำคัญและลงทุนมาก ส่วนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานก็มีความปรารถนาที่จะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเช่นกัน หากทว่ามีปัญหาอุปสรรคและความไม่เข้าใจบางประการ ก่อให้เกิดความรู้สึกอันนำไปสู่ปัญหาในการสร้างสรรค์และการตอบสนองตามวิสัยของปฎุชนคนธรรมดาทุกคนจะให้เกิดการรู้แจ้งเห็นจริงเอง โดยขาดรูปธรรมที่ชัดเจนเพียงพอได้ยาก ประกอบกับประสบการณ์ สติปัญญา และคุณธรรมที่แตกต่างกันย่อมทำให้การรู้แจ้งเห็นจริงในเรื่องต่าง ๆ ต้องใช้เวลาและวิธีการที่แตกต่างกันไปด้วย



เรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นเรื่องของการสร้างสรรค์จากฝ่ายบริหาร และการตอบสนองของฝ่ายปฏิบัติงานที่เหมาะสมเจาะลงตัว การขจัดปัญหาและอุปสรรคจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำตลอดเวลา เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บังเกิดผลคุ้มกับกำลังเงินทุน กำลังกายและกำลังใจที่มหาวิทยาลัยและบุคลากรทุกระดับขององค์การได้ทุ่มเทไป

เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สัมฤทธิ์ผล ผู้วิจัยขอเสนอแนะโดยนำผลการวิจัยไปประยุกต์เข้ากับแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารหรือการจัดการของ Harold Koontz มาปรับใช้ในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ดังนี้

**ด้านการวางแผน (planning)** สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับตามกระบวนการ กล่าวคือ ระบุความต้องการของการพัฒนา โดยอาศัยมุมมองของผู้บริหารทุกหน่วยงานและความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องต้องกัน นำไปวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำการคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือ การประเมินผลการพัฒนาในระดับโครงการและระดับองค์การ

ความชัดเจนของนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรให้บุคลากรรับทราบโดยทั่วถึง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเน้นการให้ความสำคัญต่อการนำนโยบายที่กำหนดไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้

ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีการใช้จ่ายมากขึ้น เน้นกระจายการพัฒนาและฝึกอบรมให้มีความทั่วถึงทุกระดับ

การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรคำนึงถึงความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรระดับต่าง ๆ กล่าวคือ

ผู้บริหาร มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรจูงใจให้บุคลากรอยากพัฒนาตนเองด้วยค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือความก้าวหน้าหลังจากการประสบความสำเร็จในการพัฒนา
2. สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ควรให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง ผู้บริหารควรวางหลักเกณฑ์การพัฒนาโดยยึดหลักสากล
3. ควรคำนึงความต้องการของบุคลากรทุกระดับ



4. ผู้ซึ่งผ่านการฝึกอบรมแล้วควรได้รับโอกาสในการนำความรู้ความสามารถไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจังทุกคน
5. ควรเปิดโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงานได้ไปศึกษาต่อหลักสูตรสั้น ๆ เพิ่มมากขึ้น
6. ควรแจกระเบียบข้อบังคับทุกอย่างของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ให้ตั้งแต่วันรับเข้าทำงาน

#### ผู้ปฏิบัติการ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรสร้างความศรัทธาเชื่อถือให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีค่าต่อหน่วยงาน เพื่อจะได้รับความร่วมมือในการเข้ารับการฝึกอบรม
2. ควรพัฒนาบุคลากรทุกด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ ไม่ควรมุ่งด้านวิชาการเพียงอย่างเดียว
3. ควรกำหนดนโยบายและพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมนอกสถานที่
4. ควรวางแผนการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว และแจ้งกำหนดการพัฒนาและฝึกอบรมล่วงหน้า
5. ควรจัดการฝึกอบรมในช่วงเวลาที่ไม่ขัดต่อการปฏิบัติงานประจำ
6. การคัดเลือกสรรหาผู้เข้ารับการพัฒนาและการฝึกอบรม ควรพิจารณาที่ความจำเป็นหรือมีคุณสมบัติเหมาะสมกับหน้าที่การงาน
7. ควรเพิ่มการฝึกอบรมภายในหรือนอกประเทศ ในสาขาของบุคลากรที่ต้องการให้มากขึ้น และควรเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับมาให้การฝึกอบรม
8. ควรส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ โดยเป็นผู้สรรหาแหล่งทุนให้
9. ควรให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจนและรัดกุม
10. ควรประสานงานการพัฒนาและฝึกอบรมกับฝ่ายต่างๆ เพื่อการวางแผนของผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการ
11. ควรเพิ่มการสนับสนุนด้านเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ
12. ควรจัดการฝึกอบรมให้ตรงกับหน้าที่การงานของผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม
13. ควรมีแบบสอบถามความต้องการหัวข้อการฝึกอบรม
14. ควรเพิ่มงบประมาณสำหรับการพัฒนาและฝึกอบรม
15. การจัดกิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรมควรคำนึงถึงบุคลากรชั้นผู้น้อยให้มากขึ้น

**ด้านการจัดองค์การ (organizing)** ควรมอบหมายให้หน่วยงานที่มีหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการดำเนินงานและควบคุมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้อย่างจริงจัง โดยรับผิดชอบครอบคลุมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสามประการ คือ การศึกษา ก่อร่างก่อรูปและการพัฒนา

**ด้านการจัดกำลังคน (staffing)** ควรจัดคณะทำงานในหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีจำนวนเพียงพอแก่หน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอก

**ด้านการอำนวยการ (directing)** หน่วยงานที่รับผิดชอบจะเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาดในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรงบประมาณ และการจัดกำลังคน รวมถึงการอำนวยการให้ทุกหน่วยงานร่วมมือกันสร้างสรรคงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างสอดคล้องกัน อันจะเป็นการเอื้อต่อการอำนวยการภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุเป้าหมายปลายทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรสร้างระบบการติดต่อประสานงานการพัฒนาและการฝึกอบรมให้มีความชัดเจน ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในนโยบาย หลักการ และวิธีการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีทัศนคติที่ติดต่องานการพัฒนาและฝึกอบรม อันจะนำไปสู่ความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ

**ด้านการกำกับดูแล (controlling)** ควรมอบหมายให้หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นการกำกับดูแลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นไปตามกระบวนการทุกขั้นตอน ด้านการจัดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมการศึกษาทุกด้าน และการสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา กระจายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความทั่วถึงในทุกกลุ่มและทุกระดับ ส่งเสริมให้มีการนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการฝึกอบรม ให้ความสำคัญแก่ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นในการทำหน้าที่ติดตามประเมินผลการพัฒนาและฝึกอบรม นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญต่อการติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งหมายถึงความพยายามใด ๆ ที่องค์การจัดหรือสนับสนุนให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับขององค์การมีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพ

ที่ดีเพิ่มขึ้น ตามความต้องการขององค์กรและตัวบุคลากรเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในสายอาชีพ และการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กรและสังคมด้วย ดังนั้นข้อเสนอแนะที่กล่าวมาข้างต้นจะก่อประโยชน์ได้จริงเพียงใดขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวงด้วย นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับกลาง และระดับต้นที่จะให้ความสนใจหรือเลือกไปปฏิบัติตามที่ควรจะเป็น ด้วยความจริงใจและจริงจัง ผู้วิจัยมีความหวังว่าข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้จะได้ผลสัมฤทธิ์ทุกประการและสมใจทุกฝ่าย บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง จะเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่าสูงสุด เป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสังคมต่อไป

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการวิจัยถึงปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งปัจจัยทางด้านส่วนตัว เศรษฐกิจ และสังคม และลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อที่จะได้นำผลการวิจัยที่จะได้มาทำการเปรียบเทียบกับการวิจัยในครั้งนี้อย่างไร ซึ่งสามารถหาข้อสรุปได้ว่า บุคลากรในสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง ต้องการพัฒนาตนเองและหน่วยงานแตกต่างกันหรือเหมือนกันอย่างไร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งจะนำมาซึ่งผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

กรมทางหลวง. 2539. รายงานประจำปี 2539. กรุงเทพมหานคร: หจก. ไอเดีย แสควร์.

กรมทางหลวง. 2541. รายงานประจำปี 2541. กรุงเทพมหานคร: หจก. ไอเดีย แสควร์.

กุลธน ธนาพงศธร. 2530. การพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็ดิสัน เพอร์สโพรดักส์ จำกัด.

จิราภรณ์ ลิ้มสมบูรณ์ และจินตนา นิลมาศ. ไม่ระบุปีพิมพ์. "ผลการวิจัยเรื่อง ความต้องการระดับชาติในการพัฒนาและฝึกอบรมกำลังคนในระบบข้าราชการพลเรือน." ใน คุณภาพกำลังคน: กุญแจสู่ความสำเร็จในการสัมมนา. กรุงเทพมหานคร: ไอ เอส พรินติ้งเฮ้าส์. หน้า 147.

เฉลิมยุทธ ประวรรณรัมย์. 2527. ความต้องการฝึกอบรมวิทยากรเมล็ดพันธุ์ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล ในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ. เชียงใหม่: ปัญหาพิเศษเทคโนโลยีการเกษตรมหบัณฑิต (สาขาส่งเสริมการเกษตร) สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.

ชาญชัย ลวิตรังสีมา. 2520. การพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ชัชวาล ภาษะวรรณ. 2540. ความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการสายบริหารและธุรการในมหาวิทยาลัยแม่โจ้. เชียงใหม่: ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้

โหมเพ็ญ สนธยานนท์. 2527. การติดตามผลการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หลักสูตรการบริหารงานเพื่อพัฒนาองค์การของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



น้อย ศิริโชติ. 2524. เทคนิคการฝึกอบรม. สงขลา: ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2533. การเขียนรายงานการวิจัยและวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาศึกษาศาสตร์และมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหิดล.

บุญทัน ดอกโทสง และเอ็ด สาระภูมิ. 2529. ประสิทธิภาพของการใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: รัชดา 84 แมเนจเม้นท์.

บุปผา กฤษณามระ. 2526. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ฝ่ายการพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2535. "การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม." เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล เล่ม 2 หน่วยที่ 11. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. หน้า 461.

วิจิตร ศรีสอาน. 2526. หลักการและภารกิจของการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ศุภณัฐ วงศ์วิริยะธรรม. 2537. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์. กรุงเทพมหานคร.

สถาพร ฤทธิ์ฤทัย. 2539. ความต้องการฝึกอบรมทางวิชาการของนักวิชาการอุตสาหกรรมในสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดทั่วประเทศ. เชียงใหม่: ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 2533. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. 2535. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการงานบุคคล. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2523. การบริหาร. พระนคร: ไทยพัฒนาการพิมพ์.

สมโภชน์ นพคุณ และวไลพร พูนประสิทธิ์. 2530. "ระบบการวางแผนและพัฒนากำลังคนในองค์การ". จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 กุมภาพันธ์-มีนาคม. หน้า 13.

สมาน รังสิโยภุชณ. 2525. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำราญ ถาวรายุศม์. "การพัฒนาบุคคล." วารสารข้าราชการ. 12 มิถุนายน 2518. หน้า 12.

เสนาะ ดิยาว. 2534. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุปราณี ศรีฉัตรวิมุข. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อุทัย หิรัญโต. 2523. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

เอ็ด สาระภูมิ. 2530. ศัพท์ทางการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: รัชดา 84 แมเนจเมนท์.

Heneman, Herbeer G.; Edwin J. Schwab; Glen V. Fossum and Judith R. Dyer. 1980. Personnel/Human Resource Management. Home Wood, Illinois: Richard D. Irwin. Inc.

Philips, Jack J. 1983. Handbook of Training Evaluative and Measurement Methods. London: Gult.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม





แบบสอบถาม

เรื่อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาในการตอบแบบสอบถามจากท่าน ข้อมูลในแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น และผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็นความลับ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย/ใน ( ) หน้าคำตอบที่ต้องการเพียงคำตอบเดียว

1. เพศ

- ( ) 1. ชาย  
( ) 2. หญิง

2. อายุ..... ปี

3. สถานภาพ ( ) 1. โสด  
( ) 2. สมรส  
( ) 3. หย่า  
( ) 4. หม้าย

4. ระดับการศึกษา

- ( ) 1. มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.  
( ) 2. ปวส./ปวท./อนุปริญญา  
( ) 3. ปริญญาตรี  
( ) 4. สูงกว่าปริญญาตรี

5. อายุราชการ.....ปี

6. ระดับตำแหน่งงานของท่านในปัจจุบัน

- ( ) 1. ระดับบริหาร ได้แก่ผู้อำนวยการสำนักฯ, รองผู้อำนวยการสำนักฯ,  
นายช่างแขวงกรทาง, ผู้อำนวยการสวน, หัวหน้าฝ่าย  
( ) 2. ระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหน้าที่ราชการในสายงานต่างๆ

## 7. ลักษณะงานที่ท่านรับผิดชอบ

- ( ) 1. งานโยธา
- ( ) 2. งานช่างกล และไฟฟ้า
- ( ) 3. งานบริหาร
- ( ) 4. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## 8. ท่านเคยเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่

- ( ) 1. เคย
- ( ) 2. ไม่เคย

8.1 ถ้าเคยเข้ารับการฝึกอบรม ท่านเคยฝึกอบรมหลักสูตรอะไรบ้าง, ที่ไหน, ระยะเวลาเท่าไร โปรดระบุ

- 1. หลักสูตร.....ระยะเวลา.....สถานที่.....
- 2. หลักสูตร.....ระยะเวลา.....สถานที่.....
- 3. หลักสูตร.....ระยะเวลา.....สถานที่.....
- 4. หลักสูตร.....ระยะเวลา.....สถานที่.....

8.2 ถ้าไม่เคย ท่านต้องการฝึกอบรมหรือไม่

- ( ) 1. ไม่ต้องการ
- ( ) 2. ต้องการ (โปรดระบุหลักสูตรหรือโครงการที่ท่านต้องการฝึกอบรม)
- ( ) 2.1 หลักสูตร.....
- 2.2 หลักสูตร.....
- 2.3 หลักสูตร.....
- 2.4 หลักสูตร.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1  
(เชียงใหม่) กรมทางหลวง

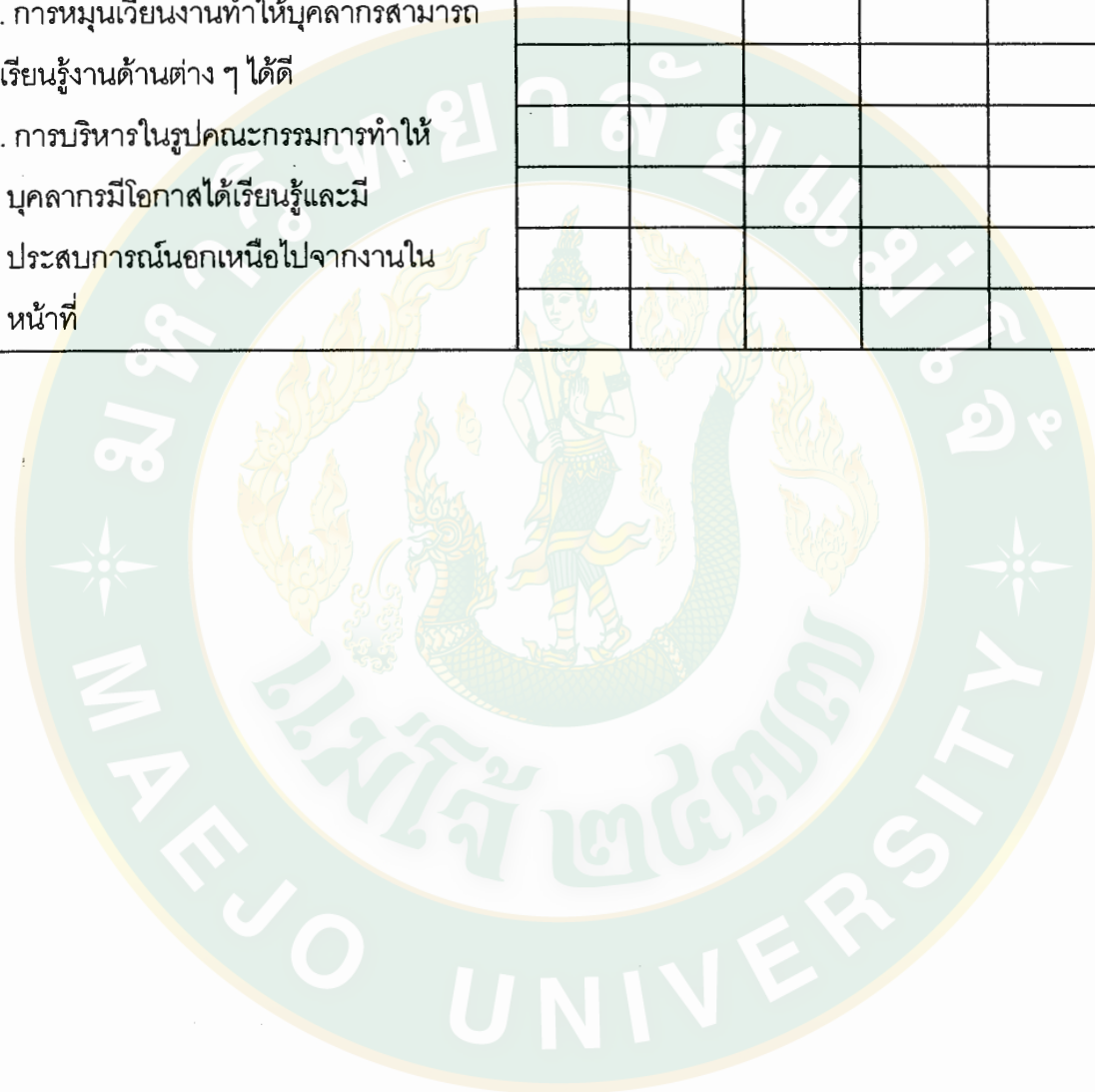
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับต่าง ๆ ที่ต้องการเพียงช่องเดียว โดยแต่ละช่องจะแสดงระดับความคิดเห็นได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านนโยบาย</b>					
1. สำนักงานทางหลวงที่ 1 เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
2. ผู้ได้รับการศึกษาต่อมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ไม่ได้รับการศึกษาต่อ					
3. ผู้ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา มีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากกว่าผู้ไม่ได้รับการฝึกอบรม					
4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้การปฏิบัติงานของสำนักงานทางหลวงที่ 1 มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
<b>ด้านการศึกษา</b>					
5. สำนักทางหลวงที่ 1 สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของตนเองภายในประเทศ					



ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
6. สำนักงานทางหลวงที่ 1 สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลภายในประเทศ					
7. สำนักงานทางหลวงที่ 1 สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อด้วยทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ					
<b>ด้านการฝึกอบรมและพารพัฒนา</b>					
8. สำนักงานทางหลวงที่ 1 จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง					
9. สำนักงานทางหลวงที่ 1 จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง					
10. ระบบการคัดเลือกบุคลากรระดับต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาในแต่ละหลักสูตรมีความเหมาะสมกับความจำเป็นของหน่วยงาน					
11. บุคลากรทุกระดับมีโอกาสได้รับคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างทั่วถึง					
12. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ สำนักงานทางหลวงที่ 1 จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
13. การหมุนเวียนงานทำให้บุคลากรสามารถ เรียนรู้งานด้านต่าง ๆ ได้ดี					
14. การบริหารในรูปแบบคณะกรรมการทำให้ บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้และมี ประสบการณ์นอกเหนือไปจากงานใน หน้าที่					



ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อสภาพปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักทางหลวงที่ 1  
(เชียงใหม่) กรมทางหลวง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปัญหาที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
<b>ด้านนโยบาย</b>					
1. การกำหนดนโยบายไม่ชัดเจน					
2. การสนับสนุนด้านงบประมาณไม่เพียงพอ					
3. วิธีปฏิบัติไม่สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด					
4. ไม่มีการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนา ในระยะยาว					
5. การนำวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ในการฝึกอบรมและพัฒนา					
<b>ด้านการศึกษา</b>					
6. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วย ทุนของตนเองภายในประเทศ					
7. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วย ทุนของรัฐบาลภายในประเทศ					
8. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ศึกษาต่อด้วย ทุนของรัฐบาลในต่างประเทศ					
<b>ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา</b>					
9. การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนา อย่างทั่วถึง					
10. การให้ความสนใจและร่วมมือของบุคลากร					





ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา.....

.....

.....

.....

.....

อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข  
ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

นายสุรรัตน์ ญาณไพศาล เกิดเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2488 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อปี 2527

เริ่มรับราชการครั้งแรกที่กรมทางหลวง เมื่อปี พ.ศ. 2512 ปัจจุบันปฏิบัติราชการในตำแหน่ง นายช่างโยธา 7 ผู้ช่วยนายช่างแขวงกรทาง สังกัดแขวงกรทางเชียงใหม่ที่ 2 สำนักทางหลวงที่ 1 (เชียงใหม่) กรมทางหลวง

