

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นประเด็น ดังนี้

1. การส่งเสริมการเกษตรและบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
4. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. การส่งเสริมการเกษตรและบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร

#### 1.1 การส่งเสริมการเกษตร

วิจิตร(2535) กล่าวว่า การส่งเสริมการเกษตรเป็นงานเกี่ยวกับการให้การศึกษา ให้ความรู้แก่เกษตรกรและประชาชน แต่ไม่ได้จำกัดแต่เพียงการเรียนการสอนเท่านั้น ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ และการให้บริการของรัฐและเอกชนอีกอย่างกว้างขวาง บริการของรัฐโดยหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องกันหลายหน่วยงาน

สิน (2544 : 64-67) กล่าวว่า การส่งเสริมการเกษตรเป็นการบริการส่งเสริมการเกษตรทั้งในชุมชนเมืองและในชนบท โดยที่การส่งเสริมการเกษตรมีบทบาทโดยสังเขปดังต่อไปนี้

1. การส่งเสริมอาชีพแก่เกษตรกร งานส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้การประกอบอาชีพเกษตรหรืออาชีพเสริมแก่ครอบครัวเกษตรกร ให้เกษตรกรรู้จักหาทางเลือกประกอบอาชีพได้ถูกต้อง ตามที่เกษตรกรมีความรู้ ประสบการณ์ หรือความพร้อม สอนให้เกษตรกรรู้จักการจัดการไร่นา (Farm management) เพื่อให้สามารถผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยั่งยืน โดยจัดหาปัจจัยการผลิตบางอย่างสนับสนุนเกษตรกร เช่น

#### 1.1 สินเชื่อทางการเกษตร

1.2 ปัจจัยการผลิต เช่น พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ปุ๋ย เครื่องทุ่นแรง ตลอดจน เทคโนโลยีอื่นๆ

### 1.3 ตลาดหรือแหล่งรองรับผลิตผลของเกษตรกร

2. การส่งเสริมเคหกิจ งานส่งเสริมการเกษตรนอกจากจะส่งเสริมให้เกษตรกรสามารถประกอบอาชีพได้ด้วยตนเองแล้ว ยังต้องให้การศึกษาแก่ครอบครัวเกษตรกร โดยเฉพาะแม่บ้านหรือสตรีเกษตรกร ให้สามารถจัดการบ้านเรือนให้ถูกสุขลักษณะ สะอาด ปลอดภัย และน่าอยู่อาศัย ให้ความรู้ด้านเคหกิจแก่ครอบครัวเกษตรกร ให้รู้จักการใช้จ่ายเงินที่หามาได้ อย่างมีคุณค่า รู้จักเก็บออมเงินและใช้เงินในการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนรู้จักเก็บถนอมอาหารจากผลิตผลเกษตรไว้ใช้ในยามขาดแคลน และทำอุตสาหกรรมในครัวเรือนให้มีรายได้เพิ่ม

3. การพัฒนาเกษตรกร เกษตรกรควรได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะทางการเกษตร มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพและต่อสังคม มีลักษณะผู้นำ บุคลิกภาพอันพึงประสงค์และทันสมัย

4. การพัฒนาสถาบันเกษตรกร (Farmer institute) สถาบันเกษตรกรเป็นการรวมกันของเกษตรกรกลุ่มต่างๆ เช่น องค์กรเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มเยาวชนเกษตรกร หรือกลุ่มยุวเกษตรกร สมาคมชาวไร่อ้อย เพื่อให้มีพลังในการซื้อปัจจัยการผลิต การขายสินค้าเกษตร การถ่ายทอดความรู้หรือการส่งเสริมและการแสวงหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมใหม่ๆ มาสู่สมาชิกและชุมชน

5. การจัดศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเอื้ออำนวยให้เกษตรกรแสวงหาความรู้เองตามอัธยาศัย อันจะเป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต นอกจากนี้ควรจัดตั้งจุดถ่ายทอดเทคโนโลยีและโรงเรียนเกษตรกร ให้เกษตรกรไปฝึกปฏิบัติและวิเคราะห์ปัญหาจากของจริงในท้องถิ่น

6. การวิจัย เป็นภารกิจสำคัญอันหนึ่งของการส่งเสริมการเกษตร การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยหาความรู้และเทคโนโลยีการเกษตรที่เหมาะสม ไปถ่ายทอดสู่เกษตรกรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

7. การจัดบริการพิเศษสำหรับเกษตรกร เช่น การบริการการขยายพันธุ์พืช และพันธุ์สัตว์ การตรวจวินิจฉัยศัตรูพืช ดิน น้ำ ปุ๋ยเคมี การควบคุมผัก ผลไม้ เพื่อการส่งออก และการบริการการพยากรณ์เดือนการระบาดของศัตรูพืช เป็นต้น

## 1.2 บทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร

ดิเรก (2524 : 42-43) กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรไว้ดังนี้

### 1. เป็นผู้ชี้แนะเกษตรกรในเรื่อง

1.1 การตัดสินใจเลือกปัจจัยการผลิต

1.2 การลดความเสี่ยงในการประกอบการ

1.3 การนำเอาทรัพยากรและพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ในชุมชน ไปใช้

หมุนเวียนให้บังเกิดผล

### 2. เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ในลักษณะที่เข้าใจง่ายและปฏิบัติตามอย่างบัง

เกิดผล

3. เป็นผู้กระตุ้นให้เกษตรกรรู้จักปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของตน

4. เป็นผู้กระตุ้นให้เกษตรกรเกิดความเชื่อมั่น

บุญสม (2542 : 243-245) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่โดยตรงของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลเป้าหมายคือ

1. เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ หรือ ให้การศึกษาแก่บุคคลเป้าหมาย (Technology Transfer) โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมเป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างนักวิชาการจากแหล่งความรู้หรือวิจัยต่างๆ กับเกษตรกรหรือบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยนำความรู้จากนักวิชาการมาดัดแปลงเป็นภาษาที่เข้าใจง่าย แล้วนำไปถ่ายทอดให้แก่เกษตรกร ในขณะที่เดียวกันก็นำเอาปัญหาต่างๆ ที่เกษตรกรได้ประสบมา และเจ้าหน้าที่แก้ไขไม่ได้มาให้นักวิชาการหาทางแก้ไข และนำไปถ่ายทอดให้กับบุคคลเป้าหมายต่อไป

2. เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งของรัฐและเอกชน และกลุ่มบุคคลเป้าหมาย เนื่องจากงานบางอย่างนั้นเกินขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง จึงต้องช่วยในการปรึกษาหารือ การประชุม และการพบปะพูดคุยกัน เพื่อสนับสนุนงานหรือโครงการส่งเสริมการเกษตรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อบุคคลเป้าหมายยิ่งขึ้น

3. เป็นผู้กระตุ้น (Stimulator) ให้บุคคลเป้าหมายรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน รู้จักทำงานเป็นกลุ่ม รับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งทำให้บุคคลเป้าหมายเกิดความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

สมศักดิ์(2525) กล่าวไว้ว่า เจ้าหน้าที่ส่งเสริม คือ บุคคลที่มีหน้าที่ส่งเสริมแนะนำ ให้ประชาชนหรือเกษตรกรเกิดการตื่นตัว เกิดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้น ยอมรับนำเอาความรู้หรือสิ่งใหม่ๆ ไปปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมเป็นผู้ปฏิบัติงานในฐานะต่างๆ ดังนี้

1. ฐานะผู้ถ่ายทอดความรู้
2. ฐานะผู้ร่วมแก้ไขปัญหา
3. ฐานะผู้ประสานงาน

### 1.3 บทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบัน

เอกชัยและธวัช (2541) กล่าวว่ากระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนด ระเบียบกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ว่าด้วยการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล ดังนี้

1. ส่งเสริมการผลิตพืช การเลี้ยงสัตว์ การประมง
2. ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการผลิตด้านการเกษตรแผนใหม่ที่เหมาะสมแก่เกษตรกร
3. แก้ไขปัญหาของเกษตรกร ทั้งด้านวิชาการ และขั้นพื้นฐานทั่วไป หากเกินขีดความสามารถให้เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับหรือเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณา
4. ดำรวจรายงานการระบาดของโรคแมลงศัตรูพืช โรคสัตว์บกและสัตว์น้ำ ตลอดจนความเสียหายอันเกิดจากภัยธรรมชาติต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง
5. ชี้นำเกษตรกรในการหาปัจจัยการผลิตและการใช้อย่างถูกวิธี ประหยัดและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลผลิตและรายได้สูงสุด
6. ให้ความรู้แก่เกษตรกรเกี่ยวกับการใช้ที่ดินและน้ำเพื่อการเกษตรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งอนุรักษ์ป่าไม้และทรัพยากรธรรมชาติอื่นๆ
7. ให้เกษตรกรและสมาชิกในครอบครัวรวมตัวเป็นกลุ่มเป็นสถาบัน เพื่อรวมพลังในการพัฒนาอาชีพของตนเอง ครอบครัวและสังคมเกษตรกร
8. ศึกษาและสำรวจข้อมูลการเกษตรในพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นแนวทางในการ วางแผนการผลิตและการตลาด ตลอดจนการวางแผนพัฒนาการเกษตร
9. จัดทำโครงการและกิจกรรมทางการเกษตรและการตลาดแก่กลุ่มเกษตรกร และ/หรือเกษตรกรเพื่อประกอบการตัดสินใจในการผลิตและการลงทุน
10. ให้ข่าวสารข้อมูลการเกษตรและการตลาดแก่เกษตรกรเพื่อประกอบการตัดสินใจในการผลิตและการลงทุน

11. ประสานงานทางด้านการแทรกแซงราคาผลิตรถยนต์ตามนโยบายของรัฐบาล
12. ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งของรัฐบาลและเอกชนกับเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรในตำบลเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการผลิตและจำหน่ายผลิตผลอย่างมีประสิทธิภาพ
13. ให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการหมู่บ้านในการจัดทำโครงการที่เกี่ยวกับการเกษตร ตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือในด้านวิชาการเกษตรและพัฒนาท้องถิ่น
14. ให้ความสนับสนุนสภาตำบลทางด้านวิชาการ รวมทั้งเสนอแนะในการจัดทำโครงการหรือแผนพัฒนาการเกษตรของตำบลและช่วยเหลือตรวจสอบในความเป็นไปได้ของโครงการ ทั้งในด้านเทคนิคและค่าใช้จ่ายในโครงการ
15. เป็นผู้ปลูกฝังอุดมการณ์/ทัศนคติที่ถูกต้องแก่กลุ่มเกษตรกรและเกษตรกรทั่วไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการแรงจูงใจหรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

การพัฒนาตนเอง คือ การพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตนเอง

วินัย (2548) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Self-development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าพัฒนาตนเองและมักใช้แทนกันบ่อยๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (self-improvement) การบริหารตนเอง (self-management) และการปรับตนเอง (self-modification) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเองหรือเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่สังคมคาดหวัง

### 2.1 แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนเอง

บุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนเองที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ แนวคิดที่สำคัญมีดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาตนเองได้ในเกือบทุกเรื่อง
2. ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดๆ อีก
3. แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่องยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตนเอง การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเองมีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิดติดขัด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิดและการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง
5. การปรับปรุงและพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง (เรียม, 2542)

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

บุคคลล้วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเอง พัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การพัฒนาตนเองจึงมีความสำคัญดังนี้

### 2.2.1 ความสำคัญต่อตนเอง จำแนกได้ดังนี้

1. เป็นการเตรียมตนเองให้พร้อมในด้านต่างๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้สึที่ดีต่อตนเอง
2. เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม จัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเองและเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ
3. เป็นการวางแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ
4. ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ (ประสิทธิ์, 2540)

### 2.2.2 ความสำคัญต่อบุคคลอื่น

เนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนเองให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่นๆ ต่อไป เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชน ซึ่งจะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ประสิทธิ์, 2540)

### 2.2.3 ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม

ภารกิจของแต่ละหน่วยงานในสังคมต้องรับผิดชอบ ล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธีหรือวิธีคิดและทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้ (ประสิทธิ์, 2540)

## 2.3 หลักการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความงอกงามและเพิ่มความสมบูรณ์ในชีวิตของบุคคลมีหลายแนวทางและหลายแนวคิด ซึ่งสรุปหลักการที่สำคัญอยู่ใน 3 แนวทางคือ การพัฒนาตนเองเชิงการแพทย์ การพัฒนาตนเองเชิงจิตวิทยา และการพัฒนาตนเองเชิงพุทธศาสตร์

### 2.3.1 หลักการพัฒนาตนเองเชิงการแพทย์

เน้นความสำคัญของการรักษาสภาวะแวดล้อมภายในร่างกายให้สมดุล หรือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม กับการทำหน้าที่ต่างๆ ของร่างกาย เพราะร่างกายประกอบด้วยระบบอวัยวะต่างๆ ที่ทำงานประสานกัน ถ้าทุกระบบทำงานตามปกติจะเป็นสภาวะการเจริญเติบโตและดำรงชีวิตตามปกติของบุคคล แต่ถ้าหากทุกระบบใดระบบหนึ่งไม่สามารถทำงานตามหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการดำรงชีวิต ต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนา ทำให้เกิดปัญหาต่อบุคคลนั้น ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาต่อการเรียนรู้ กระบวนการคิด อารมณ์ การทำงาน และพฤติกรรมต่างๆ ได้

เทคนิคการพัฒนาตนเองเชิงการแพทย์ที่สำคัญ ได้แก่

- 1) ตรวจร่างกายโดยทั่วไปทั้งระบบภายในและภายนอก ด้วยการสังเกตตนเองอย่างสม่ำเสมอ และรับการตรวจจากแพทย์อย่างน้อยปีละครั้ง
- 2) ปรึกษาผู้ชำนาญการเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันตนเองจากโรคร้ายต่างๆ ตามที่สมควรเหมาะสมกับเพศและวัย
- 3) ส่งเสริมความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ฝึกนิสัยการกินที่ดี รักษาสุขภาพให้แข็งแรง โดยวิถีธรรมชาติ ไม่รอฟังยาเฉพาะเมื่อเวลาเจ็บป่วยเท่านั้น
- 4) หมั่นออกกำลังกายในที่อากาศบริสุทธิ์เพื่อบริหารทุกส่วนของร่างกายอย่างสม่ำเสมอ
- 5) มองโลกในแง่ดี ทำอารมณ์และจิตใจให้แจ่มใส
- 6) ศึกษาหาความรู้เรื่องการผ่อนคลายความเครียดและการลดความวิตกกังวลด้วย (ประสิทธิ์, 2540)

### 2.3.2 หลักการพัฒนาตนเองเชิงจิตวิทยา

แนวความคิดจิตวิทยามีหลายกลุ่ม แต่แนวคิดจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) และจิตวิทยาปัญญานิยม (Cognitive Psychology) ให้หลักการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองค่อนข้างมาก

**หลักการจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม** มีความเชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์ไม่ว่าพฤติกรรมที่เป็นปัญหาหรือพฤติกรรมที่ต้องการพัฒนาดันเกิดจากการเรียนรู้ คือเป็นผลของการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมที่ไม่ปกติของบุคคล(ยกเว้นเหตุจากพันธุกรรม ความผิดปกติทางชีวเคมีและจากความบกพร่องของระบบประสาท) เป็นพฤติกรรมซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ที่ไม่ถูกต้อง ถ้าจะปรับปรุงหรือแก้ไขก็ทำได้โดยให้การเรียนรู้เสียใหม่ การพัฒนาตนเองจึงจำเป็นต้องเข้าใจหลักการสำคัญของการเรียนรู้ เพื่อปรับพฤติกรรมโดยการควบคุมตนเองการพัฒนาตนเองหรือการปรับปรุงตนเองตามแนวจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม เน้นที่การควบคุมสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมและการควบคุมการกำหนดผลกรรมด้วยตนเอง ทั้งในการสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมและการลดเลิกพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

**หลักการจิตวิทยาปัญญานิยม** มีแนวความคิดว่าพฤติกรรมของมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะเกี่ยวข้องกับ 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ สติปัญญา ลักษณะทางชีวภาพ และกระบวนการอื่นๆ ภายในร่างกาย 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และ 3) ปัจจัยด้านพฤติกรรม ได้แก่



การกระทำต่างๆ ปัจจัยทั้งสามนี้ทำหน้าที่กำหนดซึ่งกันและกัน (Reciprocal determinism) แต่ไม่ได้หมายความว่าจะมีอิทธิพลต่อกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน และอาจไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมกัน บางปัจจัยอาจมีอิทธิพลมากกว่า ซึ่งอาจต้องอาศัยระยะเวลาเป็นตัวประกอบด้วยในการกำหนดให้เกิดผลกระทบต่อปัจจัยอื่น

### 2.3.3 การพัฒนาตนเชิงพุทธศาสตร์

ตามแนวคิดทางพุทธศาสตร์ การพัฒนาตนเองเป็นการเรียนรู้และการปฏิบัติเพื่อไปสู่ความพอดีหรือการมีคุณภาพของชีวิต มีความสัมพันธ์อันกลมกลืนระหว่างการดำเนินชีวิตของบุคคลกับสภาพแวดล้อมและมุ่งการกระทำตนให้มีความสุขด้วยตนเอง รู้เท่าทันตนเอง เข้าใจตนเอง มากกว่าการพึ่งพาอาศัยวัตถุ จึงเป็นแนวทางการพัฒนาชีวิตที่ยั่งยืน หลักการพัฒนาตนตามแนวพุทธศาสตร์ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการ คือ ทมะ สติภาวนา

**ทมะ** คือ การฝึกนิสัยดั้งเดิมที่ยังไม่ได้ขัดเกลาให้เหมาะสม มีขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การรู้จักข่มใจ ข่มระงับความเคขื่นที่ไม่ดีทั้งหลายได้ ไม่ยอมให้กิเลสรบเร้า หลอกล่อ ชักนำไปสู่ความเลวร้ายได้ และ 2) การฝึกปรับปรุงตนเอง โดยทำคุณความดีให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

**สติภาวนา** คือ การศึกษาเพื่อให้รู้แจ้ง รู้จักประโยชน์ มองทุกอย่างเป็นการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตัวเอง เป็นกระบวนการฝึกฝนตนเองในการดำเนินชีวิต เรียกว่า ไตรสิกขา มี 3 ประการ คือ

1) ศีลสิกขา หมายถึง การฝึกความประพฤติสุจริตทางกาย ทางวาจาและการประกอบอาชีพ ดำรงตนในสังคมแบบสาธุชน เป็นคนดีของสังคม เป็นคนมีระเบียบ มีวินัย ปฏิบัติหน้าที่ตามปทัสฐานของสังคมสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างดีงามโดยมีความรับผิดชอบเกื้อกูลต่อสังคม

2) จิตสิกขา หมายถึง การฝึกจิต สร้างคุณภาพและสมรรถภาพทางจิตให้เข้มแข็งมั่นคง แน่วแน่ ควบคุมตนเองได้ดี มีสมาธิ มีจิตที่สงบ บริสุทธิ์ ปราศจากสิ่งที่ทำให้เศร้าหมอง อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้ปัญญาอย่างลึกซึ้งและตรงตามสัจจะธรรม

3) ปัญญาสิกขา หมายถึง การฝึกปัญญาให้เกิดความรู้ความเข้าใจสรรพสิ่ง รู้แจ้งตามความเป็นจริง มีจิตใจเป็นอิสระและมีปัญญาบริสุทธิ์

**ภาวนา** กำเนิดตรงกับคำว่าพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย กายภาวนา ศีลภาวนา และปัญญาภาวนา เทียบได้กับการพัฒนาทางกาย พัฒนาการทางสังคมพัฒนาอารมณ์ และพัฒนาสติปัญญา

**กายภาวนา** หมายถึง การพัฒนาทางกายเพื่อให้เกิดการเจริญงอกงามในอินทรีย์ 5 หรือ ทวาร 5 ได้แก่ ช่องทางการติดต่อสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คือ ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง การพัฒนากายเป็นการส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ทั้ง 5 ทางเป็นไปอย่างปกติ ไม่เป็นโทษ ไม่มีพิษภัยอันตราย เช่น รู้จักสัมพันธ์ทางตา เลือกรับเอาสิ่งดีมีประโยชน์จากการเห็น ทางตามาใช้ รู้จักสัมพันธ์ทางหู เลือกรับฟังสิ่งดีมีประโยชน์ ไม่รับฟังสิ่งเลวร้ายเข้ามา เป็นต้น

**ศีลภาวนา** หมายถึง การพัฒนาการกระทำ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ทางกายและวาจากับบุคคลอื่นโดยไม่เบียดเบียนกัน ไม่กล่าวร้ายทำลายผู้อื่น ไม่กระทำการใดๆ ที่จะก่อความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น แต่จะใช้วาจาและการกระทำที่ดี ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

**จิตตภาวนา** หมายถึง พัฒนาจิตใจ เพื่อให้จิตมีคุณภาพดี สมรรถภาพทางจิตดี และสุภาพจิตดี คุณภาพจิตดี คือจิตใจที่มีคุณธรรม ได้แก่ มีเมตตา กรุณา มุทิตา มีศรัทธา และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นต้น สมรรถภาพทางจิตดี คือ การมีความพร้อมในการทำงาน ได้แก่ ขันติ คือ มีความอดทน สมาธิ คือ ความมีใจตั้งมั่น อธิษฐาน คือ มีความเด็ดเดี่ยว วิริยะ คือ มีความเพียร สติ คือ มีความระลึกรู้เท่าทัน เป็นต้น ส่วนสุภาพจิตดีเป็นสภาพจิตที่มีความสบายใจ อิ่มเอิบใจ แซ่มชื่น เบิกบาน เกิดความสบายใจได้เสมอเมื่อดำรงชีวิตหรือทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น

**ปัญญาภาวนา** หมายถึง การพัฒนาปัญญา ได้แก่การรู้เข้าใจสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง รู้เท่าทันสภาวะของโลกและชีวิต ทำให้จิตใจเป็นอิสระได้จนถึงขั้นสูงสุด ส่งผลให้อยู่ในโลกได้โดยไม่ติดโลก มีอิสระที่จะเจริญเติบโตงอกงามต่อไป (ประสิทธิ์, 2540)

## 2.4 แนวทางการพัฒนาตนเองด้านทักษะพื้นฐาน

การพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม บุคคลนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตนให้ดีขึ้น ในการที่จะพัฒนาตนเองหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง ควรจะมีการพัฒนาตนเองในด้านทักษะพื้นฐานดังต่อไปนี้ (สมร, 2546)

### 2.4.1 ทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับอาชีพที่ทำอยู่

**เทคนิคเฉพาะด้าน** ในส่วนที่จะช่วยพัฒนาทีมงานในบังคับบัญชา

1. เข้าใจว่าธรรมชาติขบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นอย่างไรแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็กในการศึกษาในระบบอย่างไรเพื่อที่เราจะได้สามารถจัดการให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีความสามารถในวัดผล ตรวจสอบ ปรับแต่งสิ่งที่เกิดขึ้นให้เข้ากับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นนักวิชาการที่เก่งแต่ดีแต่ทำไม่เป็น

3. ต้องรู้จักการตั้งคำถาม การเก็บข้อมูล การสำรวจเหมือนเป็นนักวิจัย เพราะในบางครั้งการรอนักวิจัยมาศึกษาแล้วค่อยกำหนดเป็นแนวทางให้ จะก่อให้เกิดความเสียหายกับงานที่กำลังรับผิดชอบอยู่

4. สามารถช่วยให้คนอื่นบรรลุงานที่มอบหมายได้ โดยทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา

**ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการงานของตนเอง**

1. ต้องมีความรู้ ความสามารถในการสื่อสารด้วยคอมพิวเตอร์อย่าง E-mail การใช้อินเทอร์เน็ต

2. เนื่องจากสังคมในอนาคต เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การรอเข้าเรียนในชั้นตลอดเวลาเป็นไปได้ จึงต้องมีความรู้ในเรื่องการเรียนรู้ผ่านสื่อทางไกล

3. มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ความรู้ และข่าวสารจากภายนอก อาจใช้ทั้งสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อสิ่งพิมพ์ หรืออื่นๆที่สามารถจัดหาได้

4. มีความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศ และอิเล็กทรอนิกส์ในการสนับสนุนการทำงานของตนเอง เหมือนอย่างนักลงทุนที่รู้จักแปลความหมายของดัชนีหุ้นเพื่อประกอบการซื้อขายหุ้น

5. มีความรู้ในวิวัฒนาการของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา

#### 2.4.2 ทักษะพื้นฐานในด้านความคิด

**ทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving Skills):** มีความไวในการรับรู้ปัญหา ช่วยผู้อื่นแก้ปัญหาได้

**ทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking & Understanding):** เข้าใจถึงธรรมชาติของขบวนการทำงาน และ/หรือสิ่งอื่นๆ อย่างเป็นระบบ แยกแยะได้ว่า อะไรคือ input อะไรคือ output อะไรคือความเบี่ยงเบนจากระบบที่ตั้งไว้ สามารถทำงานหลายๆ งานได้พร้อมกัน สามารถคาดเดาถึงผลอันไม่พึงประสงค์ และหาแนวทางในการแก้ไขได้

**เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์และขบวนการ (Performance Understanding):** สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์สุดท้ายได้

**ความรู้ความสามารถในการเลือกแนวทางปฏิบัติ (Knowledge of Interventions):** เข้าใจถึงความแตกต่างของสถานการณ์ และศักยภาพที่แตกต่างของแต่ละคน โดยสามารถเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับสถานการณ์

#### 2.4.3 ทักษะในเรื่องคน ทักษะสังคม (Interpersonal Relationship Skills)

ทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้ และสามารถโน้มน้าวทีมงานได้ดี เรื่องการบริหารคนเป็นปัญหาที่ยากและเป็นพลวัต (Dynamic) ความสามารถในการสื่อสารกับคนรอบข้าง ใ้รู้เรื่อง ทั้งทางวาจา ภาษาท่าทาง การเขียน รวมถึงวิธีการอื่นๆ ที่เหมาะสม และในขั้นสูงขึ้นมาถึง รวมถึงการโน้มน้าวให้เชื่อในสิ่งที่ตนสื่อ ซึ่งมีประเด็นให้พิจารณาดังต่อไปนี้ (สมร, 2546)

1) ความรู้ในเรื่องเครือข่ายการสื่อสารในหน่วยงานของตนว่ามีวัฒนธรรมของการสื่อสารเป็นอย่างไร เช่น เป็นการสั่งงานอย่างเดียว เป็นการสั่งงานและรายงานความคืบหน้ากลับมาสม่ำเสมอ หรือสั่งงานรายงานความคืบหน้าพร้อมทั้งช่วยวิเคราะห์ปัญหาร่วมกันเป็นต้น

2) ทักษะความสามารถในการรับมือกับความขัดแย้ง

3) มนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับทุกระดับและทุกฝ่ายในบทบาทที่เหมาะสม ไม่เป็นผู้ตามหรืออย่างไรก็ได้ แต่ต้องนำอย่าง ไม่เกิดความขัดแย้ง

4) มีความเป็นผู้นำสูง

5) สามารถนำการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากคนอื่น โดยไม่รู้สึกชิงชังเคียดแค้น

6) ยอมรับในความหลากหลายของแนวความคิด และเข้าแทรกแซงยามจำเป็น

7) เป็นต้นแบบในเรื่องของจริยธรรม

8) ตั้งเป้าหมายได้ และมีการลงมือกระทำให้เป็นรูปธรรมสำเร็จได้

9) มีความรู้ในเรื่องกลุ่มสัมพันธ์

10) มีวิสัยทัศน์กว้างขวาง

#### 2.4.4. ทักษะด้านธุรกิจ

1) ทักษะในการวิเคราะห์

2) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถทำความเข้าใจเรื่องที่มีความซับซ้อนสูง และย่อส่วนลงมาให้เข้าใจง่าย สัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ

3) ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลตัวเลข

4) ความสามารถในการวางแผนอาชีพ และการพัฒนาศักยภาพของตนเอง  
อย่างต่อเนื่อง

5) ทักษะในการแยกย่อยสิ่งต่างๆ และสามารถเข้าใจว่าจะเอาทักษะ  
ความรู้ ทฤษฎีอะไรมาใช้ในการแก้ปัญหางานที่ตนรับผิดชอบอยู่

6) ทักษะในการกำจัด แทรกแซงสิ่งที่เป็นต้นเหตุของปัญหา

7) การบริหารองค์ความรู้ สามารถพัฒนา และวางระบบที่สามารถสร้าง  
องค์ความรู้ การจัดการ และการกระจายองค์ความรู้

8) ความสามารถในการสร้างแบบจำลองทางธุรกิจ เพื่ออธิบายสิ่งที่ยากๆ  
ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้

9) ความสามารถในการพัฒนาองค์กร สามารถนำเทคนิคต่างๆ ที่  
เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเอง

10) ความสามารถในการวิเคราะห์ความแตกต่างจากแผนที่วางไว้ เพื่อ  
ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

11) ทฤษฎีว่าด้วยเรื่องผลงานประสิทธิภาพ เข้าใจและสามารถแยกแยะถึง  
ความแตกต่างระหว่างเรื่องของผลลัพธ์และขบวนการ

12) สามารถให้คำปรึกษากับทีมปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพได้  
ทันที

13) การให้รางวัล มีความสามารถในการประเมิน และให้รางวัลตาม  
ผลงานที่เกิดขึ้น

14) มีความตื่นตัวในประเด็นสังคม เศรษฐกิจ

15) สามารถคัดเลือกผู้ที่เข้าร่วมทีมงานที่เหมาะสม

16) สามารถกำหนดมาตรฐาน การคิดอย่างเป็นระบบการเชื่อมโยง  
เหตุการณ์ต่างๆ

17) สามารถให้การฝึกอบรมพนักงานอย่างมีเทคนิค

18) สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้

19) สามารถปรับปรุงสถานที่ทำงานและวางกลยุทธ์ในการเรียนรู้

**2.4.5 ความสามารถทางด้านธุรกิจ มีวิสัยทัศน์ เข้าใจถึงกลยุทธ์สำคัญและวัฒนธรรม ธรรมชาติของธุรกิจที่ตนทำอยู่ และต้องสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เข้าใจนี้ไปปฏิบัติกับคนทำงานได้**

- 1) มีความสามารถในการเห็นภาพใหญ่
- 2) มีความรู้ในธุรกิจที่ตนทำอยู่
- 3) สามารถวิเคราะห์ถึงต้นทุน ผลประโยชน์
- 4) สามารถประเมินผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 5) สามารถแยกแยะถึงปัจจัยสำคัญของธุรกิจ
- 6) มีความตื่นตัวในอุตสาหกรรมที่ตนทำอยู่
- 7) มีความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 8) มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง
- 9) มีความสามารถในการบริหารงานโครงการ
- 10) มีความสามารถในการประเมินคุณภาพของงาน

### **3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร**

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้เจริญในงานของตนติดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายอย่าง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย (สำราญ ถาวรยุศม์ และคณะ, 2536 : 12)

พยอม (2540: 16) ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการส่งเสริมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ฯลฯ เพิ่มขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ โดยการให้การฝึกอบรม การศึกษา และกิจกรรมต่างๆ แก่บุคลากร

#### **3.1 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร**

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้น

ไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของคุณให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้ห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จในเรื่องในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้ห้องปฏิบัติการสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ลงได้ด้วย นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องทำ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะช่วยทำให้บุคคลมีความเข้าใจในระบบ และวิธีการทำงาน ตลอดจนลักษณะของงานที่ต้องทำเป็นอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณทำให้มีเวลาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคุณอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของคุณได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (กุลธนะ, 2350 : 2530)

### 3.2 หลักการจัดการพัฒนาบุคลากร

ในการจัดการพัฒนาบุคลากรขององค์การใดก็ตาม เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการพัฒนาบุคลากรและวิทยากรที่ได้รับมอบหมายทุกคนจะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญๆ ของการจัดการพัฒนาบุคลากรอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้ (กุลธน, 2350 : 2530)

1. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาของผู้เข้ารับการพัฒนา ในการจัดการโครงการพัฒนาบุคลากรใดๆ ก็ตาม ความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาว่า มีความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ ถ้าหากบุคคลใดไม่มีความเชื่อถือ ศรัทธาแล้ว ย่อมปฏิเสธที่จะยอมรับความรู้ ความคิดใหม่ๆ และจะเป็นมูลเหตุทำให้การพัฒนาบุคลากรล้มเหลวได้ง่าย ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรจะต้องพยายามสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ในบรรดาผู้เข้ารับการพัฒนาตั้งแต่เริ่มแรกที่มีการพัฒนาโดยการชี้แจง ชักจูง หรือ โน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความสนใจ มีความต้องการ เข้าใจ และยอมรับประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร เมื่อผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาแล้ว ก็ยอมให้การสนับสนุนโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นอย่างเต็มที่ต่อไป

2. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ โดยทั่วไปแล้ว ในระยะเริ่มแรกที่มีการพัฒนาบุคลากร ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่จะมีความกระตือรือร้น สนใจใคร่เรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่จะได้รับจากการพัฒนา แต่หลังจากที่ได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้ว ระดับความสนใจจะเริ่มลดลงตามลำดับ จนอาจจะหมดความสนใจต่อไปก็ได้ ถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากรนั้นมีระยะยาวนานมาก ดังนั้นเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดสภาพเช่นนี้ จึงต้องมี การเร่งเร้าความสนใจของผู้เข้ารับพัฒนาให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ การดำเนินการเช่นนี้สามารถกระทำได้หลายวิธีการด้วยกัน เช่น

- 1) การเปลี่ยนแปลงวิธีการและเทคนิคของการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อที่จะได้ไม่เกิดความจำเจซ้ำซาก จนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย
- 2) การ โฆษณา หรือ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เข้าใจถึงประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากการพัฒนาบุคลากร
- 3) การสร้างบรรยากาศในระหว่างดำเนินการพัฒนาให้ เป็นไปอย่างฉันท มิตร เป็นกันเอง และสนุกสนานรื่นเริงพอสมควร มิใช่เป็นบรรยากาศที่เคร่งขรึม ดึงเครียด จนเกิดความ อึดอัดใจในที่สุด



3. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง โครงการพัฒนาบุคลากรที่จะถือได้ว่าประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็น โครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคน ได้แสดงความคิดเห็น พุดคุยหรือมีส่วนร่วมในการพัฒนา ไม่ว่าจะโดยรูปแบบหรือวิธีการอย่างไรก็ตาม วิทยากรที่มีประสบการณ์มากและมีความสามารถสูงย่อมรู้จักวิธีการสร้างสถานการณ์ที่จะชักจูงให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคน ได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นหรือพฤติกรรมใดๆ ที่ต้องใช้สมองหรือสติปัญญา ส่วนวิธีการที่มักจะพบเห็นว่ามีการใช้กันโดยทั่วไป เช่น

- 1) การป้อนคำถาม หรือตั้งประเด็นปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบหรือแสดงความคิดเห็นเป็นระยะๆ ตลอดการพัฒนา
- 2) การสร้างสถานการณ์จำลองอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง
- 3) การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ โดยกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อที่จะพัฒนา ก่อนที่จะมีการพัฒนาในประเด็นหัวข้อหนึ่งหัวข้อใดก็ตาม วิทยากรหรือผู้ที่มีหน้าที่จัดการพัฒนาบุคลากรควรที่จะทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นหัวข้อนั้นๆ แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบทุกคนเสียก่อนเป็นอันดับแรก ทั้งนี้เพราะว่าการกระทำเช่นนั้นนอกจากจะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบเกิดความสนใจใคร่เรียนรู้ต่อไปแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นที่ดีและถูกต้องในการพัฒนาต่อไปอีกด้วย ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบจะสามารถจินตนาการในเรื่องนั้นๆ ได้ล่วงหน้า และเตรียมตัวเพื่อรับกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่าถ้าหากโครงการพัฒนาบุคลากรใดที่ได้สร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาเสียตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว ย่อมเท่ากับว่าโครงการนั้นประสบผลสำเร็จไปแล้วครั้งหนึ่ง วิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดีนั้นอาจทำได้โดยการแจกเอกสารแนะแนวทางหรืออธิบายถึงขอบเขตหัวข้อเรื่องที่จะพัฒนาให้ทราบก่อนล่วงหน้า หรือโดยการอธิบายสรุปเฉพาะเนื้อหาสาระที่สำคัญๆ ของหัวข้อเรื่องนั้นๆ เพื่อช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบเข้าใจดียิ่งขึ้น

5. หลักการสร้าง ความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนา มักจะปรากฏอยู่เสมอว่า โครงการพัฒนาบุคลากรที่ประสบความล้มเหลวนั้น ส่วนใหญ่เนื่องมาจากการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาคอบส่วนมากไม่เข้าใจในประเด็นของเรื่องที่ทำกรพัฒนา หรือมีเจตนาที่แต่ละคนมีความเข้าใจในเรื่องเดียวกันไปคนละทาง ทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายทั้งในการจัดการกรพัฒนาและในการสรุปผลที่ได้จากการพัฒนาในแต่ละข้อ ดังนั้นการสร้าง ความเข้าใจในทุกๆ ประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้โครงการพัฒนาบุคลากรสามารถบรรลุผลสำเร็จได้โดยง่าย ซึ่ง

วิทยากรหรือผู้ที่รับผิดชอบในแต่ละประเด็นจะต้องระลึกถึงและยึดถือปฏิบัติอยู่เสมอ วิธีการสร้างความเข้าใจในประเด็นของเรื่องที่จะพัฒนานั้น มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน เช่น

1) การอธิบาย เน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายสำคัญของหัวเรื่องที่จะนำมาพัฒนาว่ามีอยู่อย่างไรบ้าง จะได้ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาลึบเห็นถึงความสำคัญ เกิดความสนใจ และพยายามทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นเสียก่อนที่จะเข้าถึงเนื้อหาสาระในรายละเอียดต่างๆ ต่อไป

2) โดยการอธิบายความหมาย และความสำคัญของประเด็นเรื่องนั้นๆ ให้เข้าใจเสียตั้งแต่เริ่มแรก หากผู้เข้ารับการพัฒนามีปัญหาหรือข้อสงสัยใดๆ ควรจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจเสียก่อน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือซักถามเพิ่มเติมได้จนหายข้องใจ

6. หลักการเน้นหรือย้ำ การกล่าวเน้นหรือย้ำในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง เท่ากับการช่วยชี้นำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเข้าใจว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญ สมควรแก่การให้ความสนใจเป็นพิเศษ อีกทั้งยังเป็นการช่วยป้องกันมิให้เกิดการหลงประเด็นขึ้นได้ ดังนั้น การเน้นหรือย้ำจึงเป็นหลักการสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย (กุลธนะ, 2350 : 2530)

### 3.3 เทคนิควิธีการจัดการพัฒนาบุคลากร

#### 1. การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ ให้รู้จักหน่วยงานและให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎ ระเบียบ การปฏิบัติงาน ตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานต้องเข้าไปปฏิบัติงาน

การปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ไปเกี่ยวกับองค์กรที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้ถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กร ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงานและสถานที่ที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่างๆ ภายในองค์กรในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว การปฐมนิเทศนับได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง การไม่ได้รับการชี้แจงหรือการปฐมนิเทศให้เข้าใจเรื่องราวที่ควรทราบนั้น เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งในช่วงแรกๆ ก็จะทำให้เกิดการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้นจนกลายเป็นการตื่นตระหนก ประหม่า หรือเข้าใจสิ่งต่างๆ ผิดไป การปรับตัวจึงไม่ราบรื่น และมักเกิดผลทำให้มีการลาออก ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่เป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัด โครงการปฐมนิเทศขึ้นมา

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นการอบรมผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการทำงานใหม่ให้ทราบถึงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานและอื่นๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศเป็นสิ่งจำเป็น เพราะโดยปกติองค์กรทุกแห่งย่อมเป็นสภาพที่ทำงานใหม่ ของบุคลากร และมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพเงื่อนไข ตลอดจนวิธีการทำงานใน องค์กร นโยบายและระเบียบปฏิบัติการ ตลอดจนถึงโครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้มักจะ แตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ในทุกองค์กรตามเวลา เพื่อจัด ปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นจะต้องให้บุคลากรใหม่และเก่าได้มีโอกาสติดตามสิ่งที่ เปลี่ยนแปลง จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดทำ เพื่อจะได้ช่วยให้ บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจดี สามารถเข้าใจในสิ่งดีๆ จากข้อมูลที่ได้รับจากการปฐมนิเทศ (พยอม, 2540)

## 2. การมอบหมายงาน

การมอบหมายงานหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ คือ การกำหนดความ รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานหรือ อำนาจหน้าที่จะก่อประโยชน์ คือ ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง ช่วยในการพัฒนาผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาและเป็นการสร้างขวัญที่ดีแก่คนงาน

### หลักการสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่มีดังนี้

1. การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่ง มิใช่แก่ บุคคล ควรมอบให้แก่ตำแหน่งหน้าที่รองลดหลั่นลงมาตามสายแห่งการบังคับบัญชาของหน่วยงาน
2. ความสมัครใจการมอบอำนาจ เป็นปัจจัยที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ที่มอบ จะต้องได้สัดส่วนพอควรแก่ปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบไป
3. ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบ ซึ่งโดยทั่วไปก็ควรจะเป็นอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลักขององค์กร
4. จัดระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทราบความก้าวหน้าและ ความเคลื่อนไหวของงานที่มอบหมาย
5. การมอบอำนาจหน้าที่กระทำได้หลายระดับ แต่การมอบอำนาจหน้าที่ นั้นมิได้ให้ผู้บังคับบัญชาปลอดจากความรับผิดชอบในผลแห่งการปฏิบัติงานนั้น หากแต่ผลอันเกิด จากการปฏิบัติงานนั้นจะมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันไปตามลำดับ จนถึงผู้รับผิดชอบในส่วนร่วม โดยตรง คือ ผู้บังคับบัญชา (พยอม, 2540)

### 3. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ การพัฒนาบุคลากรที่มีการดำเนินการอย่าง เป็นระบบโดยผ่านการวางแผนที่ดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร การฝึกอบรมจะ เน้นพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลเท่านั้น

การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และ ประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความ รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

การฝึกอบรมอาจแยกได้หลายประเภท ตามลักษณะของจุดมุ่งหมาย ผู้เข้ารับการ อบรมและระยะเวลาในการอบรม การแบ่งประเภทของการฝึกอบรมจะถือส่งใดเป็นเกณฑ์ก็ตาม ก็ มุ่งผลที่ผู้เข้ารับการอบรม การแบ่งตามลักษณะผู้เข้ารับการอบรม การแบ่งตามลักษณะผู้เข้ารับการ อบรมมี 6 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำคนเข้า ทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่างๆ ขององค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ ดีของบุคลากรต่อองค์การ ให้เข้าใจถึงนโยบาย งาน และการบังคับบัญชา ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่ ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน

2. การฝึกอบรมโดยการทำงาน การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนให้มีการทำงานกันจริงๆ ใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรม สภาพแวดล้อมใน การฝึกอบรมกับสถานที่ทำงานจึงไม่แตกต่างกัน การฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำงานที่ ใช้เวลาในระยะสั้น และสำหรับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนน้อยที่จะเข้าฝึกทำงานพร้อมๆ กันได้

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นใน ห้องเรียน มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริง ทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน สำหรับการ ฝึกอบรมงานประเภทต่างๆ และสำหรับช่วงระยะสั้น ใช้เพื่อฝึกหัดคนจำนวนมากๆ ให้ทำงานใน เวลาเดียวกัน โดยมีลักษณะการทำงานเหมือนกัน การฝึกมีลักษณะให้คนเรียนรู้งานมาก

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ เพื่อฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ อาจใช้วิธีการ อบรมโดยให้ทำงาน กับการอบรมในห้องเรียน ซึ่งต้องใช้เวลาานกว่าการอบรมประเภทอื่น

5. การฝึกงาน เป็นโครงการอบรมที่จัดทำขึ้นร่วมกันระหว่าง โรงเรียนและ องค์การธุรกิจ การฝึกอบรมประเภทนี้ตามปกติใช้กับงานที่ต้องการความรู้ความชำนาญสูง หรืองาน อาชีพ การฝึกหัดงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ให้ผู้รับการฝึกงานมีความรู้สมคูลกันระหว่างภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

6. การฝึกอบรมพิเศษ องค์กรจะจัดหลักสูตรพิเศษขึ้น เพื่อจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่ง โดยองค์กรเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเองทั้งหมด หรืออาจส่งบุคลากรไปฝึกงานกับสถานการณศึกษา หรือองค์กรอื่นใดเข้ารับการอบรมที่จัดทำขึ้นเป็นครั้งคราว (พยอม, 2540)

#### 4. การสัมมนา

วิธีการฝึกอบรมที่เรียกว่าการสัมมนา ส่วนใหญ่จะใช้พัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนา คือ จัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา หรือวิทยากรอาจจะจัดเตรียมหัวข้อที่จะอภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเถียงกันพิจารณาเรื่องใดก็ได้

การสัมมนาเป็นวิธีการอบรมเป็นกลุ่มระหว่างผู้มีความรู้ในระดับเดียวกันหรือสาขาเดียวกัน หรือเป็นส่วนช่วยในการทำวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ ซึ่งจะมีประโยชน์ เพราะจะใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะมีโอกาสแสดงบทบาทในการออกความคิดเห็นร่วมกัน ทำให้เกิดแนวความคิดและหาทางแก้ไขหรือสนับสนุนข้อมูลที่มีอยู่ ในการสัมมนาอาจใช้เวลาหลายวัน หรือวันเดียวก็ได้ ขึ้นอยู่กับหัวข้อในการสัมมนา ส่วนใหญ่จะทำการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ระหว่างสัมมนาเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความรู้จักคุ้นเคยกัน และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น (พยอม, 2540)

#### 5. การศึกษาต่อ

บุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์กรหรือสถาบัน แม้จะมีความรู้ ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ ความสามารถก็ย่อมจะอ่อนลงไป เนื่องจากวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาในระดับปริญญาต่างๆ ภายในประเทศหรือต่างประเทศ

การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ เป็นการให้โอกาสแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานให้มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และ โอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะมีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม อันเป็นการช่วยเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากรด้วย (พยอม, 2540)

## 6. การพัฒนาโดยวิธีการให้ทำงาน

1. การทดลองเรียนงาน โดยผู้ที่ได้รับการอบรมจะถูกสมมติให้ได้รับตำแหน่งบริหาร โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นทุกอย่าง ซึ่งจะเป็นการฝึกหัดและทำให้เรียนรู้งานได้เร็ว เป็นการกระตุ้นจิตใจมากกว่าการเรียนและยังช่วยลดภาระงานของผู้บังคับบัญชาอีกด้วย
2. การหมุนเวียนงาน โดยการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
3. การสอนงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยการชี้แนะวิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่างๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด
4. การบริหารในรูปกรรมการ โดยการประชุมของคณะกรรมการ ซึ่งจะช่วยให้ได้โอกาสหาความชำนาญในการพูดเสนอแผนงานต่อกลุ่ม ให้เหตุผล ความคิดเห็น หรือข้อโต้แย้งเพื่อสนับสนุนความคิดของตน เท่ากับเป็นการฝึกบุคลากรในคณะกรรมการให้สามารถทำงานบริหารได้

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### 4.1 ความหมายของคำว่า “ขวัญ”

อุทัย (2525 : 214-217) ได้ระบุว่า “ขวัญ” คือทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อหน่วยงาน ถ้าไม่มีความพึงพอใจในการทำงานก็แสดงว่ากำลังขวัญต่ำ ส่วนกำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาคือทำให้ผลผลิตสูงไปด้วย

ณัฐพล (2517 : 19) กำลังขวัญ คือความรู้สึกนึกคิดหรือท่าทีความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน คือหน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ลักษณะของงานที่ทำ กลุ่มการทำงานและเพื่อร่วมงานทุกระดับ

น้อย (2524 : 59) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึงสภาวะของจิตใจและอารมณ์ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อองค์การและวัตถุประสงค์ขององค์การ

วิจิตร (2526 : 53) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ว่า หมายถึงความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ทำงาน (Work Situation) เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่ม ที่จะมุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

## 4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคคล การสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

### 1. ทฤษฎีแรงจูงใจและลำดับความต้องการ (Maslow Hierarchy of Need)

พจนีย์ (2530: 22-23) อ้างถึง มาสโลว์ ได้แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ตามลำดับความจำเป็นของชีวิตไว้ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด ข้อสมมติฐานดังกล่าว คือ คนทุกคนต่างก็มีความต้องการและความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็มิใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีก คือความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม จะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว ก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้นอีกและความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อบุคคลนั้นๆ

3. ความต้องการของคนมีลักษณะลำดับขั้นจากต่ำไปสูง ตามลำดับความสำคัญซึ่งลำดับความสำคัญของความต้องการนี้ถ้าความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นไปก็จะตามมา

Maslow ได้สรุปลักษณะการจูงใจในการทำงานได้ว่า การจูงใจจะเป็นตามลำดับความต้องการอย่างมีระเบียบตามลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางร่างกายจะอยู่ลำดับต่ำที่สุด ความต้องการพื้นฐานมากที่สุดที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัย เพื่อการตอบสนองความต้องการ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการความปลอดภัยความต้องการลำดับที่สองของมาสโลว์ จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทาง

ร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึงความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการทางสังคมคือ ความต้องการระดับสามที่ระบุโดยมาสโลว์ ความต้องการทางสังคมจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพัน การมีเพื่อนและการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่น เพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงคือ ความต้องการระดับที่สี่ ความต้องการเหล่านี้หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ความต้องการชื่อเสียงและการยกย่องจากบุคคลอื่น

5. ความต้องการความสมหวังของชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการความสมหวังของชีวิตคือ ความต้องการระดับสูงสุด บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและยอมรับพิศชอบ

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจ-สุขอนามัย (Motivation – Hygiene Theory)

เฮอรัชเบอร์กเชื่อว่าปัจจัยแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลทำงานหนักขึ้น ทั้งยังเป็นตัวกำหนดท่าทีและความรู้สึกของบุคคลต่องานที่ทำ หรือกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายใน ซึ่งเกิดจากงานที่ทำ ปัจจัยนี้ได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในการทำงาน

3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานที่ น่าสนใจและท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ แบบใหม่ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ



4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

ส่วนปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเฮอรัชเบิร์ค เชื่อว่าไม่มี ความสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์น้อยมากกับแรงจูงใจที่จะทำงาน ปัจจัยนี้นำไปสู่ความรู้สึกไม่พึงพอใจ แต่มิได้ช่วยให้เกิดความพึงพอใจมากนัก นอกจากนี้ยังเป็นตัวกำหนดท่าทีความรู้สึกของบุคคลต่อหน่วยงาน ปัจจัยนี้ได้แก่

1. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจและการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม ตลอดจนการบริหารงานไร้ประสิทธิภาพ

2. วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

3. สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Subordinates) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตนสูง และไม่ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

4. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relation with Peers) หมายถึง การที่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ มีการแข่งขันชิงดีชิงเด่นและเอาตัวรอด โดยการทับถมคนอื่น

5. สภาพการทำงาน (Work Conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่างๆ ในการทำงานไม่เหมาะสม เช่น สถานที่ตั้งหน่วยงานไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมีมากหรือน้อยเกินไป

#### 4.3 การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

ฉัตรชัย (2524 : 110) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. จัดให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในอาชีพ โดยการประชุมชี้แจงให้แก่ บุคคลเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตน ทั้งกล่าวยกย่อง

ในความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หากทางช่วยเหลือทางเศรษฐกิจเท่าที่จะช่วยได้ ตลอดจนจัดสภาพของการทำงาน

2. ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถใน ด้านการทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

สมพงษ์ (2517 : 228-231) ได้กล่าวถึงวิธีการจะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน ซึ่งมีวิธีการสำคัญดังนี้ คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะกำลังใจที่ดีนั้นย่อมเกิดจาก ทัศนคติที่ดี ต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ ที่จะกระทำในทางยอมรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคล หน่วยงานทุก หน่วยในองค์กร

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ เป็นต้น เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ใน องค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทาง นำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความมุ่งหวังจะได้ค่าตอบแทนเพื่อการ ยังชีพ และยกมาตรฐานการครองชีพ ซึ่งหมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรง ในเรื่องค่าจ้างนี้จะเห็นว่าเงินเดือนค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญดี แต่ถ้าวัดคุณค่าด้วยเหตุอื่น การขึ้นอัตราเงินเดือนค่าจ้างก็ไม่ได้ช่วยทำให้การทำงานกลับฟื้นคืนอยู่ในสภาพที่ดีได้

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายัง งานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนทำงานก็จะพอใจ ในงานที่ตนทำ ดังนั้นจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำ โดยคนที่ไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่มอบหมายให้คนๆ หนึ่งทำนั้น จึง ควรเป็นงานที่เขาพอใจ เพื่อจะได้ผลิตผลที่ดีมีประสิทธิภาพอันเป็นวิธีจูงใจที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social group) เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้า สังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยมีความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่ม ต้องการเป็นส่วน หนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีอาจจะไม่สนใจในงานที่ทำมาก

นัก แต่ก็อาจมีขวัญดีได้ถ้าได้รับการยกย่องนับถือจากพวกเดียวกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกัน  
ได้จะเห็นว่า ขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยๆ เหล่านี้ผสมกัน ได้ก็จะทำให้ขวัญ  
ของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย และส่งผลถึงขวัญโดยรวมขององค์กรทั้งองค์กรได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ ระหว่าง  
ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นที่จูงใจทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่  
ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน การทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงาน  
ของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

#### 4.4 องค์ประกอบของกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของกำลังขวัญในการปฏิบัติงานประกอบด้วยองค์ประกอบหรือ ปัจจัย 20  
ประการดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การถือตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่ม
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลภายในหน่วยงาน
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. สภาพความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน

## 20. สวัสดิการของหน่วยงาน

### 5. ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณเรศ (2536) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในบทบาทหน้าที่ของเจ้าพนักงานการเกษตรประจำตำบลในเขตภาคเหนือตอนบน เก็บข้อมูลโดยการสอบถาม จำนวน 154 คน

พบว่าผู้ให้ข้อมูลอายุเฉลี่ย 36 ปี ผู้ให้ข้อมูลเกินครึ่ง (55.20%) จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีอายุราชการเฉลี่ย 11 ปี โดยมีเงินเดือนเฉลี่ย 8,731 บาท ผู้ให้ข้อมูลเกินครึ่ง (55.20%) เป็นข้าราชการในระดับ 4 ส่วนมาก (83.80%) ระบุว่าเคยได้รับการพิจารณาเพิ่มเงินเดือน 2 ขั้น และส่วนใหญ่ (87.70%) สมรสแล้วและยังอยู่ด้วยกัน

สำหรับความพึงพอใจในบทบาทหน้าที่ของเจ้าพนักงานการเกษตรประจำตำบลในเขตภาคเหนือตอนบน พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนมากมีความพึงพอใจในบทบาทหน้าที่ของตนในระดับมาก (ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.4-4.20) ทุกกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย แต่จะมีผู้ให้ข้อมูลเพียงส่วนน้อยที่มีความพึงพอใจในระดับน้อย (ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.61-3.40) ในบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ในด้านความแตกต่างของระดับความพึงพอใจในบทบาทหน้าที่ต่างปฏิบัติอันเนื่องมาจากความแตกต่างในลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคมของเจ้าพนักงานการเกษตรประจำตำบล พบว่าเจ้าพนักงานการเกษตรประจำตำบลที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานภาพส่วนบุคคล เศรษฐกิจ และสังคม มีระดับความพึงพอใจในบทบาทหน้าที่ไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด

ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมายในทรรศนะของผู้ให้ข้อมูลนั้นพบว่า การออกไปเยี่ยมเยียนเกษตรกรในไร่นามักไม่ค่อยพบเกษตรกรสภาพพื้นที่ที่มีความทุรกันดารมากทำให้การเดินทางเข้าพื้นที่เป็นไปด้วยความยากลำบาก และโครงการที่ต้องปฏิบัติคือ คพพ. และ ผกท. เป็นโครงการที่มีขั้นตอนมาก เจ้าหน้าที่และเกษตรกรไม่ค่อยเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติ ขบประมาณในการสนับสนุนโครงการมีน้อย ขาดการประสานงานที่ดีในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่ในระดับตำบลไม่ค่อยมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น จึงทำให้ไม่มีโอกาสทราบนโยบายในการปฏิบัติงานที่แน่ชัด ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานการเกษตรประจำตำบลในเขตภาคเหนือตอนบน

ธวัชชัย (2536) ศึกษาเรื่องสมรรถวิสัยในวิชาชีพทางการส่งเสริมการเกษตรตามความต้องการของพนักงานส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลและผู้บริหารงานส่งเสริมการเกษตรระดับอำเภอในประเทศไทย เก็บข้อมูลโดยการสอบถาม จำนวน 251 คน ซึ่งเป็นพนักงานส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล จำนวน 191 คน และผู้บริหารงานส่งเสริมการเกษตรระดับอำเภอ จำนวน 60 คน

พบว่าพนักงานส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลและผู้บริหารงานส่งเสริมการเกษตรระดับอำเภอ ต้องการสมรรถวิสัยแตกต่างกัน ซึ่งสมรรถวิสัยในวิชาชีพที่พนักงานส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลและผู้บริหารงานส่งเสริมการเกษตรระดับอำเภอต้องการมากที่สุด สำหรับการปฏิบัติงานในอาชีพส่งเสริมการเกษตรในอนาคต มีจำนวน 17 รายการ เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยได้ 13 ลำดับ (บางรายการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน) คือ 1) การเตรียมงบประมาณ 2) การรักษากำลังขวัญของผู้ร่วมงาน 3) การบริหารงานให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ การป้องกันกำจัดศัตรูพืช 4) การวิเคราะห์ความต้องการและปัญหาของบุคคลเป้าหมาย 5) เทคนิคการพูดคุยต่อชุมชน 6) การประสานแผนการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน การใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้บุคคลเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการจูงใจ 7) การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลเป้าหมายและผู้ร่วมงาน 9) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ 10) การพัฒนานโยบายให้เหมาะสมกับพื้นที่ที่ท่านได้รับผิดชอบ 11) การกำหนดแผนการปฏิบัติงานในท้องถิ่นที่ได้รับผิดชอบ การประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน 12) การสาริตผลและสาริตวิธี 13) การหาและใช้ผู้นำท้องถิ่นในโครงการส่งเสริม

นอกจากนี้พนักงานส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลและผู้บริหารงานส่งเสริมการเกษตรระดับอำเภอยังระบุว่าความเหมาะสมในการเรียนรู้สมรรถวิสัยในวิชาชีพทางการส่งเสริมการเกษตรตามความต้องการของพนักงานส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลและผู้บริหารงานส่งเสริมการเกษตรระดับอำเภอ ควรเรียนรู้ในระดับปริญญาตรี

สุธี (2537) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่องานเกษตรตำบลในภาคใต้ตอนบน เก็บข้อมูลโดยการสอบถาม เกษตรตำบลใน 7 จังหวัด ภาคใต้ตอนบน จำนวน 163 คน

พบว่าเกษตรตำบลมีอายุเฉลี่ย 37 ปี มีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 13.65 ปี ได้รับเงินเดือนเฉลี่ย 9,603 บาท และรับผิดชอบครัวเรือนเกษตรกรโดยเฉลี่ย 1,402 ครัวเรือนต่อคน ส่วนมาเป็นเพศชาย สมรสแล้ว เคยได้รับพิจารณาความชอบกรณีพิเศษอย่างน้อย 1 ครั้ง เคยได้รับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี และเกินครึ่งหนึ่งมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี เกษตรตำบลมีความพึงพอใจในระดับมากต่อปัจจัยทุกด้าน ตามลำดับ คือ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับและความรับผิดชอบในการทำงาน มีความพึงพอใจต่อปัจจัยค่าจุนระดับมาก 1 ด้าน คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และเกษตรตำบลมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ นโยบายและการบริหาร เงินเดือนและเบี้ยเลี้ยง ความมั่นคงในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเกษตรตำบลได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยทุกด้านตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้าและการได้รับการยอมรับ และได้ให้ความสำคัญตามลำดับต่อปัจจัยค่า

จุน คือ ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือนและเบี้ยเลี้ยง นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและลำดับสุดท้ายสภาพแวดล้อมในการทำงาน

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูล คือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดสรร งบประมาณเพิ่มเติม เกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรและ เพิ่มอัตราเจ้าหน้าที่ รวมทั้งจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพื่อให้เกษตรกร ตำบลมีความพึงพอใจต่องานที่สูงขึ้น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

อนันต์ (2535) ได้กล่าวไว้ในการศึกษาเรื่อง กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบล และเจ้าพนักงานเคหกิจเกษตร ในจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นเกษตรกร ตำบลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนเจ้าพนักงานเคหกิจเกษตรเป็นเพศหญิงทั้งหมด ผู้ให้ข้อมูลมีอายุ โดยเฉลี่ย 35 ปี ส่วนมากมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และจบสาขาวิชาเอกส่งเสริม การเกษตร ส่วนมากเป็นข้าราชการระดับ 4 โดยที่รายได้เฉลี่ย 19,630 บาทต่อปีต่อครอบครัว ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่สมรสแล้วและมีภูมิลำเนาอยู่ในเขตภาคเหนือ สำหรับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานหรือ ความพึงพอใจของผู้ให้ข้อมูลต่อการปฏิบัติงานนั้นพบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีกำลังขวัญหรือความ พึงพอใจในระดับมาก ด้านความมั่นคง ปลอดภัยในการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก วัตถุประสงค์และ นโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตร งานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับเกษตรกร อำเภอ สถานการณ์ของการปฏิบัติงาน และความไว้วางใจจากเกษตรกรอำเภอ ส่วนความเจริญก้าวหน้า ในด้านการศึกษาต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น ผู้ให้ข้อมูลระบุว่ามีการขวัญหรือความพึงพอใจ ในระดับปานกลางเท่านั้น

พงศ์ชัย (2538) ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ ข้อมูลโดย การสอบถาม จำนวน 200 คน

พบว่าเกษตรกรตำบลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 37.18 ปี การศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 66.5 อายุราชการเฉลี่ย 13.16 ปี รายได้เป็นเงินเดือน 9,462.35 บาท สถานภาพการสมรส ทำการสมรสแล้วร้อยละ 87 และระดับตำแหน่งส่วนใหญ่รับ ราชการอยู่ในระดับ 3-4 คิดเป็นร้อยละ 60.5 สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบล พบว่า เกษตรตำบลมีแรงจูงใจในด้านสวัสดิการและด้าน โอกาสก้าวหน้า แต่เมื่อพิจารณาโดยอาศัย ฐานคะแนนค่าเฉลี่ย (Mean) ของเกษตรกรตำบล ปรากฏว่าแรงจูงใจในด้านการนิเทศงานและด้าน ผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูงกว่าคะแนนค่าเฉลี่ย ส่วนขวัญในการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบลตาม เกณฑ์ที่กำหนดไว้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของเกษตรตำบลเรียงลำดับดังนี้ คือ เกษตรตำบลยังได้รับสวัสดิการเรื่องบ้านพักและเบี้ยเลี้ยงน้อย การพิจารณาความดีความชอบควรเป็นไปอย่างยุติธรรม การบริหารงานบุคคลควรยึดนโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหลัก การส่งเสริมการเกษตรต้องการใช้สื่อที่ทันสมัย เกษตรตำบลกลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะว่า ในการพิจารณาความดีความชอบนั้นให้คำนึงถึงระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved