

ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ  
กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด  
จังหวัดสมุทรปราการ

OPINION ON CAREER ADVANCEMENT OF OPERATORS : CASE STUDY  
OF THAI YAMAHA MOTOR CO.,LTD. IN SAMUTPRAKARN



รพ.

ศ 463 ค

2654

เลขหมู่ 141229

เลขทะเบียน ๒๘ อ.ค. 2559

b. 18453841  
i. ....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม  
วิทยาลัยการบริหารและจัดการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2554

KMITL-2011-AMC-M-251-044

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**OPINION ON CAREER ADVANCEMENT OF OPERATORS : CASE STUDY  
OF THAI YAMAHA MOTOR CO.,LTD. IN SAMUTPRAKARN**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT  
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
2011



**COPYRIGHT 2011**

**ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับ  
ปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด  
จังหวัดสมุทรปราการ

นักศึกษา

นางสาวศิริพร ท้วมทอง

รหัสประจำตัว

52631305

ปริญญา

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม

พ.ศ.

2554

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณารถ แสงมณี

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันิรุตติกุล

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (2) เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างได้มาเลือกตัวอย่างแบบแบ่งพวกหรือแผนแบบเลือกตัวอย่างตามรายชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ขนาดตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 435 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การทดสอบ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression) ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

- 1) พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานและระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมไม่แตกต่างกัน
- 2) พนักงานที่มีระดับการศึกษาและสายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากรต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 3) พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานและระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน
- 4) พนักงานที่มีอายุและระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) พนักงานที่มีสายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

6) ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Thesis</b>	Opinion on Career Advancement of Operators: Case Study of Thai Yamaha Motor Co.,Ltd. in Samutprakarn
<b>Student</b>	Ms. Siriporn Thuamthong
<b>Student ID</b>	52631305
<b>Degree</b>	Master of Science
<b>Program</b>	Industrial Management
<b>Year</b>	2011
<b>Thesis Advisor</b>	Associate Professor Dr.Woranat Sangmanee
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Assistant Professor Dr.Nuttawut Rojniruttikul

### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to compare the level of opinion of Thai Yamaha Motor operators in career advancement classified by personal factor 2) to compare Learning Organization factors classified by person factor and 3) to study the effect of Learning Organization factors on the career advancement. The sample was derived from Stratified Sampling with 435 people. Using questionnaire to collect data with the statistical analysis included percentage, arithmetic mean, standard deviation. t-test, one-way analysis of variance (One-way ANOVA) and Multiple linear regression were used to test the hypotheses.

The results were as follow:

- 1) Operators in Thai Yamaha Motor Co.,Ltd. with difference in gender, age education, section and working period in company did not have any difference in level of opinion in career.
- 2) Operators with difference in education and section had different opinion in career advancement in term of human development at the 0.01 level of statistical significance.
- 3) Operators in Thai Yamaha Motor Co.,Ltd. with difference in gender, age education, section and working period in company did not have any different in level of opinion in Learning Organization.
- 4) Operators with difference in age and education had different opinion in Learning Organization factor in term of mental models at the 0.05 level of statistical significance.
- 5) Operators with difference in section had different opinion in Learning Organization factor in term of mental models at the level of 0.01 of statistical significance.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) The Learning organization factor in term of mental models effected to the career advancement at statistical significance level of 0.01.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยคำแนะนำ และคำปรึกษาจาก รศ.ดร. วรนาถ แสงมณี เกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร. ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยซาบซึ่งในความอนุเคราะห์จากท่านอาจารย์และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.วัลย์ลักษณ์ อัฒธิรังศ์ ดร.ธีระ ชินภัทร รามเดช และ ผศ.ดร. มนัส ไพฑูรย์เจริญฤตาภ ซึ่งช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในขั้นตอนสุดท้ายทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ์ คุณบัวทิพย์ จันทรคำรงกุล คุณศักดา หอมฟุ้ง และดร.กฤษณะ มลิตา ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจสอบแบบสอบถามที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ พนักงานบริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์จำกัดทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลและการตอบแบบสอบถามในทุกข้ออย่างสมบูรณ์ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ระหว่างการเก็บข้อมูล

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่ธุรการวิทยาลัยบริหารและการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือประสานงาน และอำนวยความสะดวกในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และบุตรชายที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกเรื่อง รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อน ๆ ร่วมรุ่น IM.13 ที่ได้มีโอกาสศึกษาร่วมกันและคอยกระตุ้นให้ผู้วิจัยด้วยดี ทำให้ผู้วิจัยสามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศิริพร ท้วมทอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	XII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	7
1.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	8
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	10
1.5.1 ประชากร.....	10
1.5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	10
1.5.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย.....	10
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล.....	13
2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	17
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	20
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ.....	30
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง.....	36
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	40
2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....	47
2.8 ข้อมูลทั่วไปของ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด.....	60
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อ VI และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	69
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	73
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	75
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
3.6.1 สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา.....	78
3.6.2 สถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน.....	79
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย.....</b>	<b>88</b>
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	88
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ.....	91
4.2.1 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง.....	91
4.2.2 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	93
4.2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	95
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานระดับปฏิบัติการ.....	99
4.3.1 ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ.....	99
4.3.2 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด.....	100
4.3.3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	102
4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	105
4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	113
4.6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความความก้าว หน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	120

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
4.7 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ.....	121
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	123
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	124
5.2 อภิปรายผล.....	129
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	132
5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้.....	132
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต.....	133
บรรณานุกรม.....	134
ภาคผนวก.....	141
ภาคผนวก ก แบบสอบถามงานวิจัย.....	142
ภาคผนวก ข หนังสือราชการ.....	152
ประวัติผู้เขียน.....	158

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา.....	60
2.2 ลำดับเหตุการณ์ของบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด.....	62
3.1 แสดงค่า $N_h$ , $P_h$ และ $Q_h$ ของแต่ละกลุ่มประชากร.....	71
3.2 คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ.....	73
3.3 คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นต่อความก้าว หน้าในอาชีพ.....	74
3.4 รายชื่อ ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	75
3.5 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ.....	78
3.6 แสดงสูตรการวิเคราะห์ โดยวิธี One-way ANOVA.....	83
4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามเพศ.....	90
4.2 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามอายุ.....	90
4.3 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	91
4.4 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามสายงาน.....	91
4.5 แสดงจำนวน และค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานในบริษัทแห่งนี้.....	92
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อความ ก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง.....	93
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อความ ก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ.....	95
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อความ ก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	97
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อความ ก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านต่าง ๆ 3 ด้านในภาพรวม.....	99

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัย ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ.....	100
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้าน องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด....	102
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้าน องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ .....	104
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านต่างๆ 3 ด้านในภาพรวม.....	106
4.14 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี t-test.....	107
4.15 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA.....	108
4.16 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA.....	109
4.17 ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความก้าวหน้า ในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	110
4.18 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA.....	111
4.19 ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความก้าวหน้า ในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีสายงานต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD.....	112
4.20 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA.....	113

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.21 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยวิธี t-test.....	114
4.22 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA.....	115
4.23 ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัดที่มีอายุต่างกัน เป็นรายชื่อ โดยวิธี LSD.....	116
4.24 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA.....	117
4.25 ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัดที่มีระดับการศึกษาต่างกัน เป็นรายชื่อ โดยวิธี LSD.....	118
4.26 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA.....	119
4.27 ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัดที่สายงานต่างกัน เป็นรายชื่อ โดยวิธี LSD.....	120
4.28 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยวิธี t-test.....	121
4.29 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด.....	122

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตถือว่าผิดกฎหมาย และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	9
2.1 กระบวนการเกิด มุ่งสู่ความเป็นเลิศ.....	24
2.2 กระบวนการเกิด การมีแบบแผนทางความคิด.....	25
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	29
2.4 ผลได้รวมจากการทำงาน ทั้งค่าตอบแทนรวมกับผลได้จากความสัมพันธ์.....	43
2.5 ระบบการพัฒนาบุคคลในองค์การ.....	51
2.6 องค์ประกอบของ HRD.....	58



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในอดีตเราทราบกันดีว่าความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงชีวิตในสังคมนั้นได้แก่ความต้องการในปัจจัย 4 อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ซึ่งแต่ละคนหากถึงพร้อมด้วยปัจจัย 4 นี้ก็ถือว่าได้ตอบสนองความต้องการของแต่ละคนแล้ว แต่ด้วยยุคสมัยเปลี่ยนแปลงไป มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในทุก ๆ ด้านเพื่อสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ความทันสมัยที่เกิดจากฝีมือของมนุษย์ซึ่งเอื้อต่อการใช้ชีวิตประจำวันของมนุษย์ทั้งสิ้น ซึ่งทำให้ปัจจัย 4 นั้นไม่ใช่คำตอบสุดท้ายของเป้าหมายในการดำรงชีวิต ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอยู่ของแต่ละบุคคลอีกต่อไป อาจกล่าวได้ว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยภายนอกประการหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ผนวกกับปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ

มาสโลว์ (1954:80-91) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจต่อไปอีก ความต้องการจะเป็นไปตามลำดับชั้นความสำคัญ คือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาแทนที่ ความต้องการจะเป็นไปตามลำดับ ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) 2) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) 3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social and Affiliative needs) 4) ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem needs) และ 5) ความต้องการในความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs)

หากพิจารณาแนวคิดของ Porter และ Lawlerb (พินิจทา ชนระภัย:2552 หน้า 8-9) เชื่อว่าการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนไม่ว่าจะเป็นผลตอบแทนจากภายใน เช่น ความสำเร็จในงานที่ทำ หรือผลตอบแทนภายนอก เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และผลตอบแทนนั้นจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม สนับสนุน และก่อให้เกิดความก้าวหน้าของแต่ละคนนั้น ก็คือ ต้องอาศัยการพัฒนาตนเอง โดยอาศัยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งไม่จำกัดอยู่แต่ในชั้นเรียน ห้องสมุดของโรงงาน หรือ วารสาร บทความวิชาการทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการพัฒนาบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของแต่ละองค์การ จุดมุ่งหมายก็เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ เป็นที่ทราบกันดีว่าแม้้องค์การจะมีโอกาสคัดสรรพนักงานที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ แต่ด้วยความที่แต่ละคนมีความรู้ความสามารถและสติปัญญาไม่เท่าเทียมกัน องค์การยังต้องมีกระบวนการ “การพัฒนาบุคลากร” เพื่อแก้ปัญหาจุดอ่อนนั้น และเพื่อตอบสนองนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นหนึ่งในนโยบายที่สำคัญยิ่งที่จะนำพาองค์การบรรลุเป้าหมายได้

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลักๆ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือ ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

สาเหตุสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาตนเองมีดังนี้ 1) มีจุดเริ่มต้นของชีวิตไม่เหมือนกัน กล่าวคือเกิดมาบนความแตกต่างกัน 2) มีเป้าหมายในชีวิตที่แตกต่างกัน 3) อยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน 4) อยู่ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และ 5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต จากเหตุผลดังกล่าวนี้ทำให้เห็นว่า การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นมากสำหรับชีวิตของทุกคน ถ้าเราให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง ชีวิตของเรา อนาคตข้างหน้าจะประสบความสำเร็จมากกว่าที่เราคาดหวังไว้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การหลายประการดังนี้ คือ 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น 2) ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน 5) ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ 6) ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การหนึ่ง ๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์การนั้น และเป็นวิธีการที่ทำให้้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Competitive Advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้น การพัฒนาบุคลากรยังมีความสำคัญในเชิงปัจจัยที่เป็นเหตุและผลให้เกิดการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่าง ๆ ดังนี้ 1) ทำให้มีนวัตกรรม (Innovation) ต่าง ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร อันจะเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วและรุนแรงเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ 2) ก่อให้เกิดการเผยแพร่ นวัตกรรมนั้น ๆ ให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับไปปฏิบัติในวงกว้างของ องค์กร 3) กระตุ้นบุคลากรให้เต็มความพร้อม ด้านสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในระดับนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินงาน โครงสร้างการจัดองค์กร ระบบการทำงาน การสร้างนวัตกรรม การเผยแพร่ นวัตกรรม และการสร้างความพร้อมในการใช้นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญของการเพิ่มคุณค่าให้แก่บุคลากรใน องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ยุคที่องค์กร ต้องการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) การเพิ่มคุณค่าและใช้คุณค่าที่มีอยู่ และ เพิ่มขึ้นของบุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งยวดต่อความสำเร็จ ขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

ในปัจจุบันพบว่าหลาย ๆ องค์กรได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับแนวคิด “องค์กรแห่งการ เรียนรู้” หรือ “Learning Organization” อันเป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งนักคิดคน สำคัญในแนวความคิดนี้ คือ Peter M. Senge ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการเรียนรู้ในองค์กรของ Sloan School of Management แห่งสถาบัน MIT นักวิชาการผู้นี้ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของ องค์กรเป็นอย่างมาก ได้เสนอแนวความคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในปี 1990 Peter M. Senge ได้เขียนหนังสือ The five disciplines ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งได้แบ่งหลักการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ด้าน (อ้างใน เดช เทียมรัตน์ และ กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์, 2546 :17) ประกอบไปด้วย 1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 2) การมีแบบแผนทางความคิด (Mental Models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เนื่องจากเขาเชื่อว่าการทำงานในโลกปัจจุบันจะเต็มไปด้วยการเรียนรู้ การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณภาพนั้นเป็นเป้าหมายหลักของ การพัฒนาทั้งในศตวรรษนี้และศตวรรษหน้า โดยความรู้จะเป็นตัวกำหนดระดับความสามารถใน การแข่งขัน องค์กรใดที่สามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ก็จะได้ความได้เปรียบในภาวะที่มีการ แข่งขันสูง

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันโลกของการแข่งขันทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว ทั้ง ด้านการค้าและการลงทุน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและ วัฒนธรรม โดยเฉพาะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้การติดต่อสื่อสารรวมไปถึง เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งวนเวลาหรับการเงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อมนุษย์เห็นใจไปใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบการขนส่งสินค้าต่าง ๆ สามารถทำได้อย่างรวดเร็วดังคำที่ว่าเป็นยุคของโลกาภิวัตน์ กล่าวคือ ความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ชุมชน และสังคมโลก ทำให้สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในโลกไร้พรมแดนนั้นมีการแข่งขันเพิ่มสูงยิ่งขึ้น ธุรกิจต่าง ๆ จึงต้องปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ธุรกิจนั้นดำเนินต่อไปได้ตามกระแส ซึ่งเหมือนกับกีฬาที่เปลี่ยนลีเพื่อให้อยู่รอดได้นั่นเอง

บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด คือหนึ่งในผู้ผลิต และผู้จำหน่ายรถจักรยานยนต์ ชั้นนำของประเทศไทยที่ทั่วโลกยอมรับในความเป็นที่สูงสุดแห่งคุณภาพ โดยบริษัทมีพนักงานทั้งหมดที่จะต้องดูแล 3,200 คน (<http://www.yamaha-motor.co.th>) เพื่อรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปี พ.ศ.2552 ซึ่งส่งผลกระทบต่อไปทั่วทุกอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะลดต่ำลงถึง 15% บริษัทมีโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่เรียกว่า 'Employer of Choice' หรือเส้นทางคัดเลือกนักบริหาร โดยมีการส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทิศทางที่บริษัทกำหนด คือ Competency Model ของบริษัท ซึ่งประกอบด้วยความรู้ความสามารถหลัก (Core Competency) 5 รายการ และความรู้ความสามารถในการบริหาร (Managerial Competency) 8 รายการ มีทีมงานที่ปรึกษาจาก บริษัท ออคิต สลิจซอท จำกัด จะทำหน้าที่พัฒนาพนักงานและจะเป็นคนออกแบบโปรแกรมเทรนนิ่งที่เหมาะสมให้กับแต่ละคน เนื่องจากแต่ละคนมีข้อดีเสียแตกต่างกัน องค์กรที่มีเป้าหมายในการยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรม การอบรม และการพัฒนาบุคลากร (<http://www.gotomanager.com>)

ความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานเปรียบเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงที่ทำให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพราะไม่มีใครที่ไม่ต้องการก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน และเมื่อประสบความสำเร็จไปขั้นหนึ่งแล้ว ย่อมมีแรงบันดาลใจให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จในขั้นถัดมา ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถ และเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานได้ดึงศักยภาพของตนเองที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ (สมร่าเพย.2553:11) มนุษย์ทุกคนต้องการความก้าวหน้าในชีวิตเฉกเช่นต้นไม้ต้องการเจริญเติบโตงอกงาม ฉะนั้นองค์กรจึงควรมีนโยบายและแผนงานสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตลอดช่วงอายุการทำงานเพื่อที่บุคคลเหล่านั้นจะได้มีความงอกงามเติบโตทางอาชีพการงาน และมีขวัญกำลังใจในการทำงานและภักดีต่อองค์กร ปานทิพย์ บุญยสุด (2540) กล่าวถึง ตัวชี้วัดความก้าวหน้าของแต่ละคนซึ่งได้แก่ 1) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ คือ การที่ได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) ความก้าวหน้าในเงินเดือน คือ การได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูง และ 3) ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง คือ ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความสามารถทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ ทัศนคติ ตลอดจนนิสัยในการปฏิบัติงานอีกด้วย

จากพันธกิจของบริษัท “พนักงานของเราคือทรัพยากรอันมีค่ายิ่งเรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกคนสู่ความเป็นมืออาชีพในระดับสากล และไปสู่งานอาชีพที่มีความก้าวหน้า คุณภาพของชีวิตจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยรายได้สวัสดิการผลตอบแทน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการเชิงพาณิชย์เท่านั้น มิอนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างๆ ความปลอดภัยรวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เราจะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นทั้งในด้านกำไร ความก้าวหน้า และมั่งคั่งของกิจการ เราจะพัฒนาธุรกิจด้วยการใช้ทรัพยากรให้เกิดผลสูงสุดต่อพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ผลิตชิ้นส่วน และผู้จำหน่าย โดยให้ผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ บริษัทฯ จะดำเนินกิจการด้วยแนวทาง เป้าหมาย และนโยบายที่โปร่งใสชัดเจน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เราจะดำเนินธุรกิจอย่างมี หลักจริยธรรม เอื้ออาทรแก่สังคม และด้วยสำนึกในความรับผิดชอบต่อ "สิ่งแวดล้อม" จะเห็นว่าบริษัทให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีความพยายามที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานทุกคน สร้างนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานทุกระดับ เนื่องจากบริษัทมีความเชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรของบริษัทเท่ากับสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงาน เปรียบประหนึ่งได้กับการสร้างขวัญและกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ท้ายที่สุดองค์การก็จะได้พัฒนา สร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ถาวรให้แก่บริษัท

การสร้างพนักงานที่มีค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว เมื่อเวลาผ่านไปแต่ละคนจะต้องเติบโตในองค์การในตำแหน่งอาชีพของตนเอง เพื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาอาชีพบุคลากรและตอบสนองความต้องการขององค์กรในระยะยาว แผนพัฒนาสู่ความสำเร็จต้องดำเนินการ ไปพร้อม ๆ กับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร ดังนั้นพนักงานจึงควรจะได้รับโอกาสให้พัฒนาตนเอง ได้ตามศักยภาพ องค์กรต้องการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลชี้ให้เห็นว่า บริษัทจะเจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างมั่นคงได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยพนักงานของบริษัททุกคนซึ่งเปรียบเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ในอันที่จะใช้ศักยภาพที่มีคุณค่าสูงสุดของแต่ละคนรวมเป็นพลังก้าวไปพร้อม ๆ กัน จากพันธกิจของบริษัท บริษัทจึงได้จัดให้มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยถือว่าการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นหัวใจของความสำเร็จทั้งปวง ความสามารถหลักขององค์กร หรือ Core Competency มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการปรับอัตราค่าจ้างประจำปี

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้บริษัทเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานทุกคนในบริษัทที่มีศักยภาพเพียงพอต่อการได้รับโอกาสจากทางบริษัท การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาตัวอย่างกับบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด เพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า เส้นทางคัดเลือกนักบริหาร และจะได้ทราบว่าองค์กรจะมีส่วนร่วม สนับสนุนในด้านใดบ้างเพื่อให้พนักงานมีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน เพื่อที่จะนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไปสำหรับผู้บริหาร ทรัพยากรบุคคล เนื่องจากความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือนำไปใช้ในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

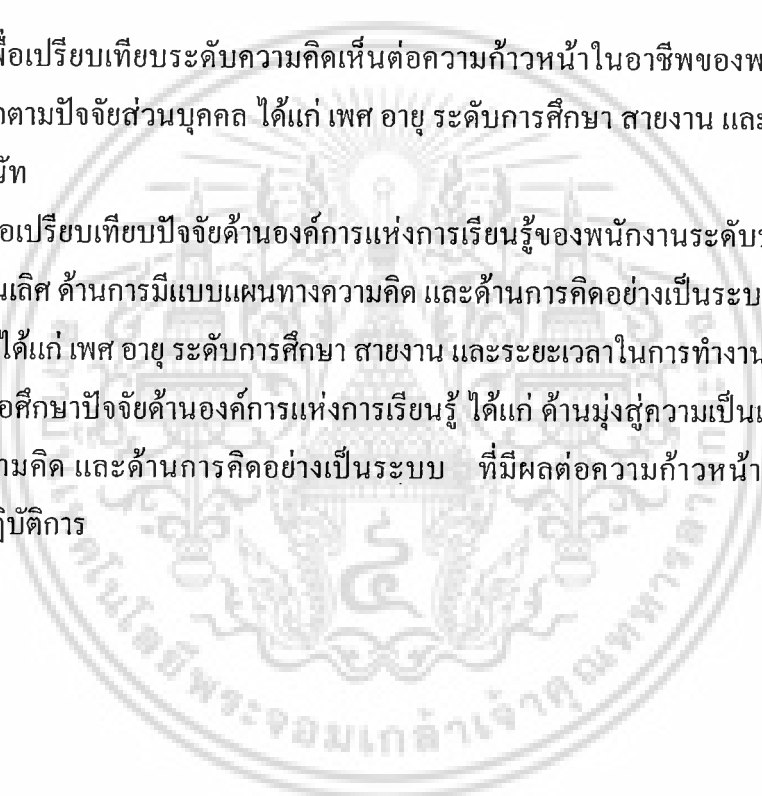
คุณภาพและเต็มศักยภาพของพนักงาน ส่งผลต่อการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ประกอบกับหัวหน้างาน หรือแม้แต่ผู้บริหารส่วนหนึ่ง ได้รับโอกาสเลื่อนตำแหน่ง และพัฒนามาจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีผลการทำงานที่ดีเป็นส่วนประกอบ จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นที่กล่าวมาผู้วิจัยจึงได้กรณีศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติ การบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงานในบริษัท

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงานในบริษัท

1.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ



### 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 1.1: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

1.3.2 สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

สมมติฐานที่ 2.1: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.2: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.4: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.5: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

**1.3.3 สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

## 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยได้ทำการศึกษาถึง การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติงาน บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวความคิดจากแนวคิดของ อัจหาญ เทียมสุวรรณ (2548) ในการศึกษาเรื่อง ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานบริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์ จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดตัวแปรต้น คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน และรายได้ ตัวแปรตาม คือ ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากร

จากแนวคิดของ พิมพ์พร วงษ์มหา (2549) เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองซึ่งได้กำหนดตัวแปรไว้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1) ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน 2) เพศ 3) ระดับการศึกษา และ 4) ประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยแบ่งปัจจัยออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ปัจจัยภายใน ด้านส่วนตัว ด้านบุคลิกภาพและด้านทัศนคติ และปัจจัยภายนอก ด้านเกี่ยวกับงานและองค์การ และ 2) ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน ด้านลักษณะเฉพาะทางเพศ รวมทั้งข้อจำกัดทางกฎหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมในสังคม และด้านงานและองค์การ

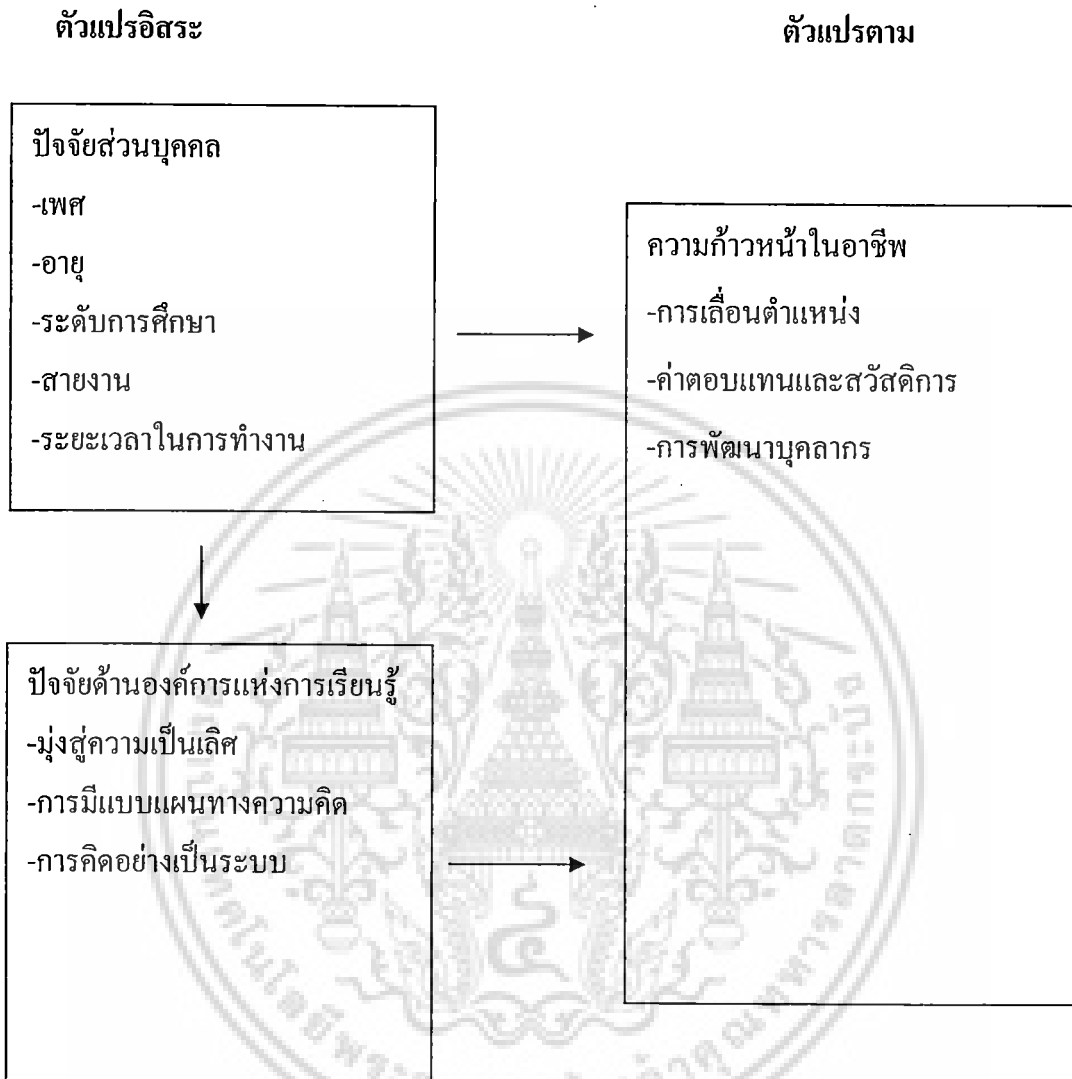
จากแนวคิดของ กรรณิการ์ พุ่มเจริญ (2549) ในการศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวความคิดของ Senge (เดช เทียมรัตน์ และ กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์. 2546 :17) ซึ่งได้กำหนดแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน คือ

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนทางความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

จากงานวิจัยข้างต้นที่ได้กล่าวมาทั้งหมด นำมาปรับปรุง ทำให้ได้กรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมการ regression จากกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \tag{1.1}$$

โดยการศึกษาครั้งนี้มีการกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

Y = ตัวแปรตามคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$X_1$  = มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

$X_2$  = การมีแบบแผนทางความคิด

$X_3$  = การคิดอย่างเป็นระบบ

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

### 1.5.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 2,619 คน แยกเป็นพนักงานสายงานประกอบ จำนวน 1,049 คน ชิ้นส่วน จำนวน 1,368 คน ส่งออก/นำเข้า จำนวน 118 คน ต้นทุนงบประมาณ จำนวน 84 คน (ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน 2553)

### 1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนด ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงาน และปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านต่าง ๆ คือ 1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) การมีแบบแผนทางความคิด และ 3) การคิดอย่างเป็นระบบ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความก้าวหน้าในอาชีพ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการพัฒนาบุคลากร

### 1.5.3 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ ระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ตรีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด และทำการศึกษา โดยใช้เวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2553 ถึง เดือนมกราคม พ.ศ. 2554

## 1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1.6.1 ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การที่บุคคลจะมีพัฒนาการในการประกอบอาชีพในสายงานหรือสายอาชีพที่ตนเองมีความรู้ความสามารถทั้งทางด้าน การเลื่อนตำแหน่ง ด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากองค์กร รวมถึงการเพิ่มพูนความสามารถของตนเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนา

1) **ด้านการเลื่อนตำแหน่ง** หมายถึง องค์กรประกอบหนึ่งของความก้าวหน้าตามสายงานที่เป็นการเพิ่มภาระหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบในองค์กร รวมถึงค่าตอบแทนที่ได้รับตามความสามารถ

2) **ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ** หมายถึง การให้สิ่งที่มีค่าอันช่วยให้ผู้ทำงานมีชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบาย เช่น มีสถานพยาบาล ให้ที่พักอาศัย จัดรถรับส่ง ซึ่งเป็นสิ่งนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ

3) **ด้านการพัฒนาบุคลากร** หมายถึง แนวทางการปฏิบัติที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นการเพิ่มทักษะและพัฒนากระบวนการทางความคิดเพื่อให้บุคลากรสามารถรองรับ การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มีความสำคัญมากขึ้นได้

1.6.2 **องค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ ได้พัฒนาความสามารถ แลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างตื่นตัวซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพของบุคลากรและองค์กรให้สามารถขยายขอบเขตความสามารถอย่างต่อเนื่อง

1) **มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)** หมายถึง การที่องค์กรให้ความสำคัญกำหนดแนวทางในการพัฒนาด้านต่าง ๆ เพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งความเป็นจริง โดยที่บุคลากรเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งบุคลากรจะต้องมีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอและองค์กรให้การสนับสนุน โดยตอบแทนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการพัฒนาผลงานอย่างมีคุณภาพ และสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศและตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้จริง

2) **การมีแบบแผนทางความคิด (Mental Models)** หมายถึง ความเข้าใจและสามารถจำแนกแยกแยะความถูกต้อง ในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบความคิดเดิม

3) **การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)** หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีวิธีการคิด อธิบายหรือทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญ มองเห็นความสัมพันธ์ ระหว่างเหตุและผลโดยอาศัยความรู้ ข้อมูล สถิติ เชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ในการคิดปฏิบัติงาน ได้อย่างเป็นระบบตามขอบเขตเวลาที่กำหนดเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

1.6.3 **พนักงานระดับปฏิบัติการ** หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานหน้างานโดยตรง ไม่มี

ลูกน้องในสายบังคับบัญชา ของบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัด สมุทรปราการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6.4 ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.6.5 สายงาน หมายถึง หน่วยงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดภายในบริษัท แบ่งเป็น 4 สายงาน คือ 1) ประกอบ 2) ชิ้นส่วน 3) ส่งออก/นำเข้า และ 4) ต้นทุน/งบประมาณ

1.6.6 ระยะเวลาในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยนับเริ่มตั้งแต่เข้างานเป็นพนักงานขององค์การจนถึงปัจจุบัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทย ยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประกอบงานวิจัยตามระดับ ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- 2.8 ข้อมูลทั่วไปของบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด
- 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของบุคคล

บุคคลแต่ละคนย่อมจะต้องมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ และตำแหน่งตามสถานภาพของตน แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานของแต่ละคนนั้นย่อมจะต้องมีจุดประสงค์ เป้าหมายเพื่อตอบสนอง ความต้องการหรือเพื่อให้เกิดความพึงพอใจหรือขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความคับข้องใจใน ชีวิต (อารี เพชรมุก.2530:9) ความต้องการ (Needs) ที่ได้กล่าวถึงนี้ หมายถึงสภาพขาดแคลนซึ่ง เกิดขึ้นเมื่อใดก็ตามที่มีความไม่สมดุลทางสรีระ หรือทางใจ (พรรณราย ทรัพย์ประภา.2529:42) ความต้องการของมนุษย์จึงนิยมแบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ ความต้องการทางด้านสรีระ (Physiological Needs) หรือเรียกว่าความต้องการขั้นต้น (Primary Needs) และความต้องการ ทางด้านสังคมหรือด้านจิตวิทยา (Social or Psychological Needs) หรือเรียกว่าความต้องการขั้นรอง (Secondary Needs) ซึ่งความต้องการทั้ง 2 อย่างที่กล่าวถึงนี้ ไม่มีใครยืนยันว่าสิ่งใดจะสำคัญกว่ากัน แต่นักวิชาการยอมรับกันว่าความต้องการของมนุษย์มีลำดับก่อนหลัง (อารี เพชรมุก.2530:20) ดัง ทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow.1954:80-91) ที่รู้จักกันในนามของ Maslow Hierarchies of Needs

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาสโลว์ระบุว่าบุคคลจะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด กรอบข่ายของมาสโลว์จะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน 3 ข้อ คือ (สมยศ นาวิกาน.2540)

1. บุคคลคือสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการและความต้องการของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขาได้ ความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองเท่านั้นสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ส่วนความต้องการที่ถูกตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ

2. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญหรือเป็นลำดับขั้นจากความต้องการพื้นฐาน (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) ไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน (เช่น ความสำเร็จ)

3. บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการระดับต่อไปก็ต่อเมื่อความต้องการระดับต่ำลงมาได้ถูกตอบสนองอย่างดีแล้วเท่านั้น คือคนงานจะมุ่งการตอบสนองความต้องการจากสภาพแวดล้อม การทำงานที่ปลอดภัยก่อน ก่อนที่จะถูกจูงใจให้มุ่งไปสู่การตอบสนองความต้องการทางสังคม โดยแบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ จากระดับต่ำถึงระดับสูงเป็น 5 ระดับ ดังนี้คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการเหล่านี้จะหมายถึงแรงผลักดันทางชีววิทยาพื้นฐาน เช่น ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ และที่อยู่อาศัยเพื่อการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ องค์กรจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคลที่พวกเขาจะรับภาระสภาพการดำรงชีวิตอยู่ได้ (เช่น อาหารและที่อยู่อาศัย) โดยทั่วไปความต้องการทางด้านร่างกายจะถูกตอบสนองด้วยรายได้ที่เพียงพอและสภาพแวดล้อมของงานที่ดี (เช่น ห้องน้ำที่สะอาด แสงสว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่สบายและการระบายอากาศที่ดี)

2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) ความต้องการเหล่านี้จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางด้านร่างกายถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยจะหมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ปราศจากอันตรายทางร่างกายและจิตใจ ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจจะให้ทำประกันชีวิตและสุขภาพ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย กฎและข้อบังคับที่ยุติธรรมและสมควร และการยอมให้มีสหภาพแรงงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ความต้องการเหล่านี้จะถูกกระตุ้นภายหลังจากที่ความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมจะหมายถึงความต้องการที่จะเกี่ยวพันกับการมีเพื่อน และการถูกยอมรับโดยบุคคลอื่นเพื่อการตอบสนองความต้องการทางสังคม องค์กรอาจจะกระตุ้นการมีส่วนร่วมภายในกิจกรรมทางสังคม เช่น งานเลี้ยงของสำนักงาน ทีมฟุตบอลหรือโบว์ลิ่งขององค์กร ความจริงแล้วการทำงานหรือการเล่นกีฬากับเพื่อนร่วมงานจะให้โอกาสที่ดีเยี่ยมต่อการมีเพื่อน

4. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการเหล่านี้หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างการเคารพตนเองและการชมเชยจากบุคคลอื่น ตัวอย่าง เช่น พวกเขาอาจจะได้รับเชิญไปงานเลี้ยงเพื่อที่จะยกย่องความสำเร็จของบุคคล การให้กุญแจห้องน้ำแก่ผู้บริหาร การให้ที่จอดรถยนต์ส่วนบุคคล และการประกาศ “บุคคลดีเด่น”

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประจำเดือน ล้วนแต่เป็นตัวอย่างของสิ่งที่สามารถกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการการยอมรับนับถือ

5. ความต้องการในความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs) บุคคลมักจะต้องการโอกาสที่จะคิดสร้างสรรค์ภายในงาน หรือพวกเขาอาจจะต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ ความต้องการความสมหวังในชีวิต คือ ความต้องการที่จะบรรลุความสมหวังของตนด้วยการใช้ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพอย่างเต็มที่ บุคคลที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิตจะแสวงหางานที่ท้าทายความสามารถของพวกเขา การเปิดโอกาสให้พวกเขาได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

ทฤษฎีของมาสโลว์จะถูกสร้างขึ้นมาบนพื้นฐานที่ว่าความต้องการที่ยังไม่ถูกตอบสนองจะเป็นปัจจัยที่ปลุกเร้าพฤติกรรมของบุคคล เมื่อความต้องการได้ถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการเหล่านี้จะหยุดเป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรม

ทฤษฎีฮิวอี้ (สาคร สุขศรีวงศ์.2552:167; อ้างอิงมาจาก Adlerfer.1972) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นชั้น ๆ และความต้องการของมนุษย์เริ่มต้นที่ขั้นต้นก่อนเช่นเดียวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีนี้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นเพียง 3 ชั้น ได้แก่

1. ความต้องการการอยู่รอด (Existing Needs) เป็นความต้องการขั้นแรกสุด เช่น การได้รับเงินเดือนประจำ มีการทำงานที่มั่นคง มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีเวลาหยุดพักที่เหมาะสม มีการดูแลพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น มีโรงอาหาร มีการประกันภัยและประกันสุขภาพ มีอากาศบริสุทธิ์ และมีแสงสว่างพอเพียง เป็นต้น

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น การมีเพื่อน มีทีมงาน มีครอบครัว มีกิจกรรมทางสังคม มีผู้บังคับบัญชาที่ดี รวมถึงมีค่าตอบแทนจากผลงาน (ซึ่งย่อมสะท้อนถึงการได้รับการยอมรับในความสามารถและผลงานของตนเอง)

3. ความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการงานที่ท้าทายและท้าทาย ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง ได้รับความก้าวหน้าในองค์กร และได้รับความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีนี้ระบุว่า หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นแล้ว ความต้องการก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นถัดไป (Satisfaction – Progression Principle) แต่หากความต้องการในขั้นถัดไปไม่ได้รับการตอบสนอง แล้วมนุษย์ก็จะถอยความต้องการกลับลงมาสู่ขั้นก่อน โดยละทิ้งความต้องการขั้นถัดไปโดยปริยาย (Frustration – Regression Principle)

ทฤษฎีความต้องการที่เกิดขึ้น (Acquired Needs Theory) (สาคร สุขศรีวงศ์.2552:167; อ้างอิงมาจาก McClelland.1995) ได้อธิบายความต้องการ 3 ประเภทในชีวิตมนุษย์ว่าล้วนแต่เป็นความต้องการที่มีได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นความต้องการที่พัฒนาหรือเกิดขึ้นจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่เข้ามาในชีวิต ความต้องการทั้ง 3 ประเภทได้แก่

1. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะมีความรักหรือความผูกพันยินดีกับบุคคลอื่น เช่น เมื่อเด็กเติบโตขึ้นเป็นวัยรุ่นอาจมองเห็นว่าวัยรุ่นคนอื่นมีแฟนจึงเกิดความต้องการมีแฟนขึ้นมา ทั้งที่ความต้องการมีแฟนนี้ไม่เคยมีมาก่อนในวัยเด็กก็ตาม

2. ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต เช่น การที่เด็กได้อ่านหนังสือเกี่ยวกับประวัติของนักวิทยาศาสตร์ผู้มีชื่อเสียงของโลก จึงเกิดความต้องการในการเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จระดับโลก เช่นเดียวกัน

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) อำนาจในความหมายนี้แบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ อำนาจเพื่อตนเอง (Personal Power) หมายถึงความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่นเพียงเพื่อให้ได้แสดงว่าตนสามารถใช้อำนาจนั้นได้ และอำนาจเพื่อองค์กร (Institutional Power) หมายถึงความต้องการที่จะมีอำนาจเพื่อจะได้อำนาจเพื่อจะแก้ไขปัญหาขององค์กรและทำให้องค์กรได้รับผลตามเป้าหมายที่กว้างไกลมากขึ้น ตัวอย่างการเกิดขึ้นของความต้องการอำนาจเพื่อองค์กร เช่น พนักงานใหม่ขององค์กรเมื่อแรกเข้าทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการ จึงเกิดความต้องการที่จะมีอำนาจเพื่อองค์กร เพื่อที่จะได้ทำงานในสิ่งที่ตนประสงค์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีความต้องการอำนาจเพื่อองค์กรในระดับกลางถึงระดับสูง ขณะที่ต้องมีความต้องการประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง และมีความผูกพันเพียงขั้นต่ำเท่านั้น

สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร (2549:40-43) ได้กล่าวถึงทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของฟรอยด์ กล่าวคือ ฟรอยด์ได้อธิบายถึงโครงสร้างของบุคลิกภาพของมนุษย์ว่าประกอบด้วยระบบการทำงาน 3 ระบบด้วยกัน คือ อิด อีโก้ และซุเปอร์อีโก้

1. อิด เป็นความต้องการพื้นฐานทางชีววิทยาที่ติดตัวมนุษย์มาแต่กำเนิด เป็นแรงกระตุ้นที่ไม่ได้ขัดเกลาและผลักดันให้มนุษย์สนองความต้องการของตน โดยไม่คำนึงถึงเหตุผล เมื่อเติบโตขึ้นก็จะมีอีโก้และซุเปอร์อีโก้ค่อย ๆ พัฒนาเพิ่มเติมขึ้นมาในโครงสร้างของบุคลิกภาพ

2. อีโก้ เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่พัฒนาเพิ่มเติมจากอิด ประกอบด้วยความเป็นตัวตนและความรู้ตัวของบุคคล อีโก้จะทำหน้าที่ควบคุมความต้องการที่ไม่ได้ขัดเกลาของอิดให้

แสดงออกในวิถีทางที่เหมาะสมกับหลักความเป็นจริง โดยที่จะเป็นตัวบอกว่าพฤติกรรมอะไรที่ทำได้ อะไรที่ทำได้ไม่ได้

3. ซุปเปอร์อีโก้ เป็นส่วนที่พัฒนาขึ้นจากอีโก้โดยที่ซุปเปอร์อีโก้จะควบคุมการแสดงออกของพฤติกรรม โดยยึดถือกฎเกณฑ์ทางศีลธรรมจรรยา และค่านิยมของสังคม ซุปเปอร์อีโก้เป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพในส่วนที่เป็นมโนธรรมหรือความรู้สึกผิดชอบชั่วดีนั่นเอง

## 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (วรรณารต แสงมณี.2547: 10-11) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยประเภทของการจูงใจโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แผนการจูงใจระดับบุคคล (Individual Incentive Programs) แผนการนี้จะทำให้พนักงานมีรายได้มากขึ้นจากเงินเดือนปกติ โดยให้กับพนักงานเป็นรายบุคคลที่มีมาตรการทำงานได้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตัวอย่างแผนการจูงใจระดับบุคคลเช่น วิธี Spot bonuses เป็นรางวัลที่จะให้แก่พนักงานรายบุคคลตามความสามารถซึ่งไม่สามารถวัดออกมาเป็นมาตรฐานได้ง่ายนัก เช่น พนักงานที่มีชั่วโมงการทำงานมากที่สุด

2. แผนการจูงใจรายกลุ่ม (Group Incentive Programs) แผนการนี้จะคล้ายกับการจูงใจรายบุคคล โดยเพียงแต่จะจ่ายผลตอบแทนให้กับสมาชิกในทีมหรือกลุ่มคนนั้นแทนที่จะจ่ายเป็นรายบุคคลก็ให้คิดเป็นลักษณะกลุ่มแทน เมื่อสมาชิกในกลุ่มนั้นถูกมองในภาพรวมแล้วได้ทำตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติตามหน้าที่ ความสามารถในการผลิตหรืองานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ถือว่าเข้าเกณฑ์ของแผนการจูงใจแบบนี้

การจูงใจสำหรับผู้บริหารและผู้จัดการ (Incentive for Manager and Executive) นายจ้างส่วนใหญ่ให้รางวัลแก่ผู้จัดการและผู้บริหาร เป็นโบนัสหรือสิ่งตอบแทนจูงใจ เนื่องจากแนวคิดทั่วไปที่ฝ่ายจัดการมีบทบาทในการตัดสินใจทำสิ่งต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการทำกำไรให้กับบริษัท จากการสำรวจพบว่าประมาณ 90% ของบริษัทใหญ่ ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้จ่ายให้ผู้จัดการและผู้บริหารเป็นโบนัส ประจำปีขณะที่อื่น ๆ พบว่าประมาณ 70% ของบริษัทเล็ก ๆ ก็เช่นกัน สิ่งจูงใจในระยะยาว (Long term incentive) มีจุดมุ่งหมายที่จะกระตุ้นและจัดการรางวัลสำหรับความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของบริษัทในระยะยาว สิ่งนี้ได้ถูกใช้โดยบริษัทต่าง ๆ เป็นจำนวนมากกว่า 50% ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งการแพร่หลายของการจ่ายแบบโบนัสในลักษณะเช่นนี้ อาจเป็นผลมาจากความจริงที่ว่า ผู้บริหารและผู้จัดการ ได้มีนโยบายจ่ายให้กับตัวเอง โดยการจัดการพัฒนาและดำเนินการผ่านทางองค์การนั่นเอง

คำตอบแทนใจระยะสั้น: การจ่ายโบนัสประจำปี (Short – Term Incentive: The Annual Bonus) บริษัทส่วนใหญ่มักจะมีโบนัสประจำปี โดยมีความมุ่งหวังที่จะกระตุ้นการทำงานตามหน้าที่ระยะสั้นของผู้จัดการและผู้บริหาร ซึ่งมีลักษณะที่ไม่เหมือนกับเงินเดือนตรงที่เปลี่ยนแปลงได้โดยโบนัสจะลดลงหรือเพิ่มตามการทำงาน และสามารถถูกจัดการแก้ไขให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยส่วนใหญ่แล้วจะใช้งบประมาณด้านนี้ประมาณ 25% หรือมากกว่าในการจ่ายรวมทั้งหมด

คำตอบแทนใจระยะยาว (Long – Term Incentives) สำหรับนักบริหารระดับสูงแล้ว ลักษณะงานจัดการมีความซับซ้อนและหลากหลาย ระดับงานและคุณภาพผลงานของแต่ละคนก็แตกต่างกันมาก ผลงานของพวกเขาจะเน้นที่การปฏิบัติงานซึ่งในแง่ของผู้ประกอบการแล้วการคงอยู่ของกิจการและความเจริญก้าวหน้าในอนาคตทำให้หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงอยู่เสมอ แผนของของคำตอบแทนใจในระยะยาวเพื่อผลกำไรของบริษัท มักมีการนำมาใช้ด้วยกันอยู่ 6 แผนที่สำคัญ (สำหรับแบบทุนสะสม) ได้แก่ การเลือกหุ้น (stock option) การได้รับหุ้นตามมูลค่าความเป็นจริง (stock appreciation rights) แผนการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จจากการทำงาน (Performance achievement plans) แผนการให้หุ้นอย่างจำกัด (restricted stock plans) แผนการให้ผลตอบแทนเสมือนหุ้น (phantom stock plans) และแผนการให้ซื้อหุ้นตามมูลค่าบัญชี (book value plans) ความนิยมของแผนสามารถเปลี่ยนแปลงได้เสมอขึ้นอยู่กับเวลา เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ แนวโน้มต่าง ๆ ความกดดันทางด้านการเงินของบริษัท การเปลี่ยนทัศนคติต่อแรงจูงใจในระยะยาว การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย ภาษี และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความหรือความหมายของการจูงใจไว้ในหลายลักษณะ และมีความแตกต่างกันดังนี้

“การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญของการกระทำของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่ยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ”

“การจูงใจ หมายถึง ตัวประกอบต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตัวประกอบเหล่านั้น ได้แก่ สิ่งปลุกใจ ความคาดหวัง สิ่งกระตุ้นและการลงโทษ”

“การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือความต้องการ”

“การจูงใจ หมายถึง สภาวะใด ๆ ที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาโดยพฤติกรรมนั้น ๆ จะมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับสภาวะที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้น ๆ

จากคำจำกัดความข้างต้น พอสรุปได้ว่า การจูงใจน่าจะหมายถึง ความหมายที่จะชักจูงมนุษย์ให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือชักจูงให้สมาชิกขององค์การเกิดความพอใจที่จะทำงานให้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กิตติมา ปรีดีติลล (2529:161-163) กล่าวถึงการจูงใจตามแนวคิดของ Herzberg โดยสรุปไว้ว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ข้อสมมติฐานของแนวคิดนี้เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น และเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากเกิดความไม่พึงพอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่าง ๆ เช่น ทำให้ลดความสนใจในงาน เกิดความท้อถอยในการทำงานยิ่งขึ้น ทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง เป็นต้น หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจที่สุดอันจะมีผลต่อผลิตผลที่สูงที่สุดด้วย ดังนั้นแนวคิดของ Herzberg จึงกล่าวถึงองค์ประกอบที่จะช่วยจูงใจให้คนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสรุปได้ออกเป็น 2 อย่าง คือ

1. องค์ประกอบแห่งความพอใจในงาน เรียกว่า องค์ประกอบกระตุ้น (Motivator Factors) ซึ่งได้แก่
  - 1.1. ความสำเร็จ (Achievement)
  - 1.2. การยอมรับนับถือ (Recognition)
  - 1.3. ลักษณะของงาน (The Work Itself)
  - 1.4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
  - 1.5. ความก้าวหน้า (Advancement)
2. องค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เรียกว่า เป็นองค์ประกอบบำรุง (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งได้แก่
  - 2.1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration)
  - 2.2. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Technical Supervision)
  - 2.3. เงินเดือน (Salary)
  - 2.4. การปกครองบังคับบัญชาส่วนบุคคล (Interpersonal Supervision)
  - 2.5. สภาพการทำงาน (Working Condition)

สำหรับองค์ประกอบที่เป็นตัวกระตุ้นนั้น ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการงานที่ปฏิบัติ คนจะถูกจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้ แต่อย่างไรก็ตาม การขาดซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้เป็นสิ่งก่อให้เกิดความไม่พอใจกับพนักงาน

ทำนองเดียวกันสุขอนามัยไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เห็นไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง แม้ว่าปัจจัยด้านนี้จะไม่เป็นสิ่งจูงใจคนในองค์กร แต่ถ้าหากว่าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว ย่อมก่อให้เกิดความไม่พอใจกับคนงานได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับปัจจัยด้านนี้ที่มีในองค์กรที่เป็นทางานั้น ได้แก่ การลาป่วย การพักร้อนและโครงการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

แนวคิดของ Herzberg ได้นำมาใช้ทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมและวงการรัฐบาลอย่างกว้างขวาง และใช้เป็นรากฐานของการจัดทำโครงการงานบุคคล โครงการฝึกอบรมการพัฒนาการบริหารงานและในการสรรหาตัวบุคคล นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในการสำรวจขวัญ และกำลังใจในการควบคุมคุณภาพในการบริหาร ค่าจ้างเงินเดือนและในการขยายงานอีกด้วย

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากงานเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังเห็นได้จากผลงานเขียนที่ Chris Argyris ได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่งมหาวิทยาลัย MIT ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization : LO ซึ่งในระยะแรกนั้น ประมาจารย์ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์การ” (Organizational Learning : OL) ซึ่งอาจจะหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นการเน้นเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสำคัญ Chris Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว นอกจากนี้เขายังแสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดนี้ แต่ก็วิตกว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจแล้ว จะกลายเป็นแนวคิดที่มีคนนิยมในระยะสั้น ๆ เท่านั้น (เจลิม มณีสถิตย์. 2547 : 7) ส่วนคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้เผยแพร่ในประเทศอเมริกา ส่วนในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อปี 1988 ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือ Peter M. Senge ในหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Peactice of the Learning Organization (1990) โดยในหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 Senge จึงได้ออกหนังสือในเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับวินัย 5 ประการนี้ในชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางที่สนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และในปี 1998 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge :Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization (1998)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.3.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

วรนาถ แสงจันทร์ (2539 : 10) กล่าวว่า เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจ ความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง

จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ้าพันธ์ (2540 : 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ชวินทร์ ชัมมนันท์กุล (2540 : 1) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : 6) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่มีการอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวกกระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การจนนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

วีรุช มาฆะศิริานนท์ (2541 : 69) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์การ (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การนั้น ๆ

กัลยาณี คำแดง (2542 : 19) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์การ ที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงหรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พีรวีส จารุศล (2542 : 9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบุคลากรที่ใฝ่เรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์การและระดับชุมชน โดยองค์การจะส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ในการทำงานทั้งที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ แล้วนำมาถ่ายทอดความรู้และทำความเข้าใจร่วมกับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งได้จากการเข้าทำงานเป็นทีม อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายความสำเร็จที่องค์การและบุคลากรในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง

พิณสวัน ปัญญา มาก (2543 : 14 - 15) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร กลุ่มและทีมในองค์การได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ให้มีพลังร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาขององค์การ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ บุคลากรและองค์การจะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อมและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 48-49) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอ้างถึง Argyris C. (1997) ซึ่งให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เรียกว่า “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง (2544 : 9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมที่มีความเข้าใจเชิงระบบ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์การซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงได้ทันต่อการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง

วีระพล อมรปิยะฤกษ์ (2546 : 5) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การหรือหน่วยงานที่มีกระบวนการดำเนินงาน ที่สร้างเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ ปรับเปลี่ยนตนเองทั้งระบบความคิดและวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์การ ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อองค์การพัฒนาปรับปรุงตนเองจนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

เสนิส หงษ์ทอง (2546 : 4) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่มีบรรยากาศที่สนับสนุนและกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพในการทำงานและของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อนำความอยู่รอดมาสู่องค์การที่อยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

เสาวภา ชูศิริระวิทย์ (2546 : 6) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่ขยายขีดความสามารถของคนในองค์การอย่างต่อเนื่องด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแบบแผนความคิด สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งการสร้างความคิดอย่างเป็นระบบ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การทุกระดับ ได้พัฒนาความสามารถ แลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันตัว ซึ่งส่งผลต่อศักยภาพของบุคลากรและองค์การให้สามารถขยายขอบเขตความสามารถอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ Senge (อ้างใน เดช เทียมรัตน์ และ กานต์สุมาฆะศิริรานนท์. 2546 :17) ได้กำหนดองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คนที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ของคนในองค์การได้นั้น สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือการเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เสมอ ๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่น มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์การมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องการการฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐานดังนี้

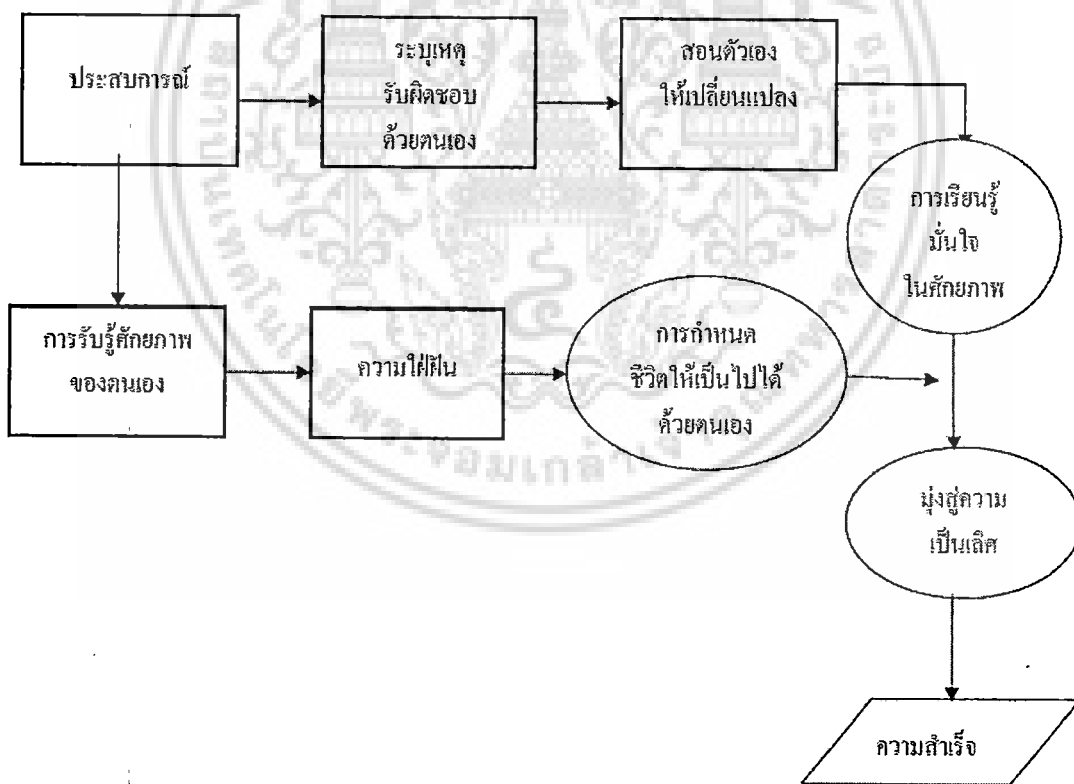
1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะทราบว่าจะควรจะไปอยู่ที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไรและที่สำคัญเขาต้องการอะไร ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

1.2 มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้และ

ความเครียดอย่างไรก็ตาม บุคคลสามารถจัดหรือลดความตึงเครียดลงได้โดยวิธีจัดการกับความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) การที่จะเป็นบุคคลรอบรู้จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ จิตใต้สำนึก การที่ทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่ยากได้อย่างง่ายดาย การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึกและความตั้งใจ รวมทั้งความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะที่จิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์อย่างมั่นคงไม่ไขว่ไขว่

ชวินทร์ ชัมมนันทกุล (2540 : 19) สรุปว่า มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือการมุ่งมั่นสรรค์สร้างความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาดนเองทั้งกาย ปัญญาและอารมณ์โดยมีรูปแบบของการเกิด มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการเกิด มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ที่มา: ชวินทร์ ชัมมนันทกุล (2540 : 19)

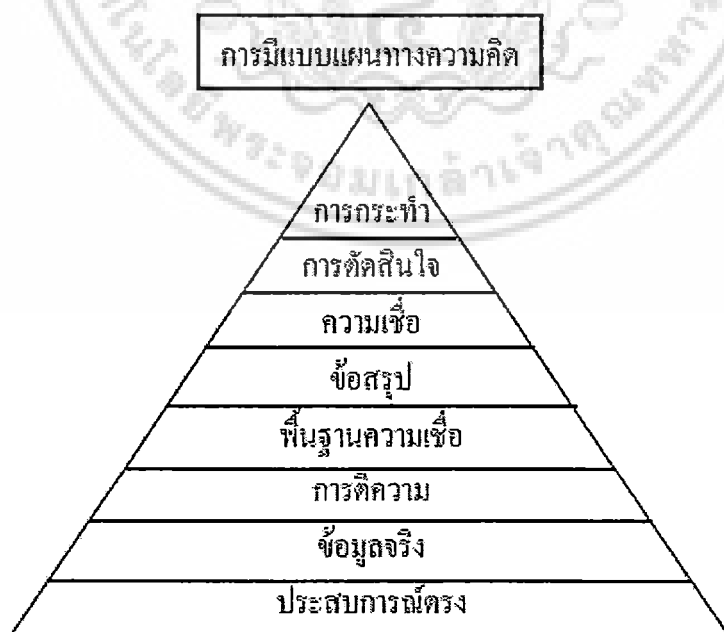
2. การมีแบบแผนทางความคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กร ในด้านภาวะทางจิต ทักษะคติการมองโลกและความเชื่อของคน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ที่ไม่แปรผัน เรวรนหรือหือถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ การที่จะทำให้บุคคลมีแบบแผนทางความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ตลอดเวลาและการที่จะทำให้คนมีแบบแผนทางความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

2.3 การมีแบบแผนทางความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้องหากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และไม่เข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

ชวินทร์ ชัมมนันทกุล (2540 : 21) สรุปการมีแบบแผนทางความคิดดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการเกิด การมีแบบแผนทางความคิด

ที่มา: ชวินทร์ ชัมมนันทกุล (2540 : 21)

**3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่าง ยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความต้องการ ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร โดยสมาชิกทุกคนตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กรเพื่อ ช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อมูลผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคน ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร (Corporate Vision) ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความ ก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อคนทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของคนทุกคนในองค์กรเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการสร้าง สรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัย ทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้ว การทำงาน หรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วม มืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ นั้นจะต้องเกิดจากกระบวนการคิดของตนเอง และเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้นต้องระมัดระวังถึงอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มี เสรีภาพที่จะเลือกกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัย ทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่มีความตั้งใจจริง และพร้อมที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์ เป็นจริง (Commitment) และ ประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้อุบัติวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงโดย มักคิดว่าทำไปตามหน้าที่ (Compliance)

1) พนักงานประเภท Commitment จะอุทิศเวลาให้กับองค์กร มีความ กระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง และมักมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์กร

2) พนักงานประเภท Compliance ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ทำตามที่คนอื่น คิดและแนะนำอยู่ตลอด ขาดความกระตือรือร้น มักทำอะไรตามคำสั่งเท่านั้น โดยมีเป้าหมายในการ ทำงาน เพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาเท่านั้น และคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหากไม่คิด หรือไม่ทำอะไรที่ขัดต่อนาย

องค์การดั้งเดิม มักให้ความสำคัญกับพนักงานประเภท Compliance โดยผู้นำจะมีความสุข ถ้าได้เห็นพนักงานอยู่ในโอวาททุกอย่าง แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการเห็นพนักงานที่มี ลักษณะ Commitment เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ผู้นำในองค์การ ต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์การมาจากผู้นำ เนื่องจากกระบวนการวางแผนในองค์การเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วองค์การและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนคือต้องดำเนินต่อไปและไม่มีที่สิ้นสุด อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์การ โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุนพนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์การทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็น ได้ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถนำไปใช้ได้จริง

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกอย่างเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลดีกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ และเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีมในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติร่วมกัน ที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้ องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนา เป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมตัวรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนาคือ

- 1) ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ
- 2) ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น
- 3) ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน
- 4) ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพุดคุยกันอย่างเป็นมิตร

การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน และหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องควบคู่กัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้ร่วมกันจากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นตัวชี้วัดถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้ จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดอันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็จะมีการพุดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้อง จะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริง

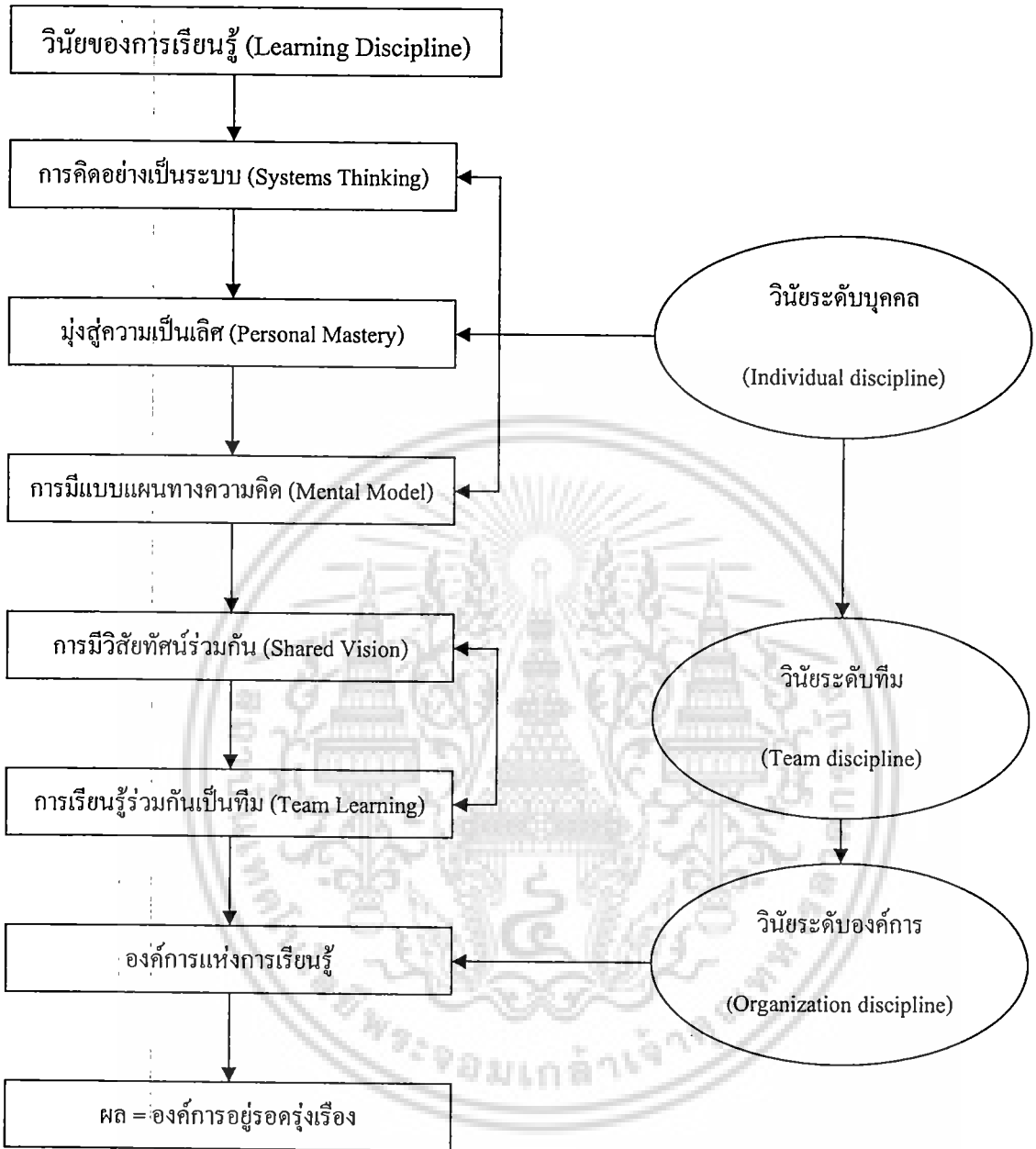
#### 4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How To Practice)

การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. ความคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ วิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลายนำมาประยุกต์ขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ให้เห็น

ชวินทร์ ธรรมนันท์กุล (2540 : 11) ได้สรุปแนวคิดของ Senge เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้โดยไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รู้ดังแสดงในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: ชวินทร์ ชัมมนันทกุล (2540 : 11)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

### 2.4.1 ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพไว้ดังนี้

ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงาน ซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยา หรือผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้จึงรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน ตลอดจนความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกที่ตนเองมีค่า ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่ สถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นผลสุดท้าย ของการจัดการอาชีพงานที่เริ่มต้นด้วยการวางแผนอาชีพงาน การพัฒนาอาชีพงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (นฤมล นิราทร.2534)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535:151) ให้ความหมายของความก้าวหน้าในอาชีพไว้ว่า กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่มีขึ้น เพื่อช่วยให้แต่ละคนได้มีแผนสำหรับงานอาชีพของตัวในอนาคตภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงจุดประสงค์และขณะเดียวกันพนักงานก็มีโอกาสที่จะมีผลสำเร็จในการพัฒนาตัวเองได้สูง

มุดาวรรณ กิติสมเกียรติ (2536:10) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง ความเคลื่อนไหวของคนที่สูงขึ้นในการประกอบอาชีพ ซึ่งเป็นการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายการบังคับบัญชา อันได้แก่ การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง

คุณหญิง ชูสังกิจ (2538) ให้ความหมายของความก้าวหน้าไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ อาจหมายถึงเร็วกว่าปกติ เช่น การได้เลื่อนตำแหน่งและเงินเดือน ดังนั้นความก้าวหน้าในอาชีพน่าจะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นที่จะได้รับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นและได้รับอัตราเงินเดือนหรือสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นจากความสามารถในการทำงาน

สืบวงศ์ คุ้มพงษ์ (2541) กล่าวว่า ความก้าวหน้า หมายถึง การมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นในหน่วยงาน การมีโอกาสได้ศึกษาต่อและการอบรมดูงาน

เวรัชช์ ธาราสมบัติ (2544) กล่าวว่า ความก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้รับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อเพิ่มความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

สงคราม ขาเลศักดิ์ (2546) กล่าวว่า ความก้าวหน้า หมายถึง ความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ การได้รับพิจารณาความดีความชอบให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และมีกรสนับสนุนให้ศึกษาต่อ

จากการประมวลความหมายที่นักวิชาการแต่ละท่านได้นิยามไว้ ผู้ศึกษามีความเห็นสอดคล้องกับคุณหญิง ชูสังกิจ และเวรัชช์ ธาราสมบัติ ที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความก้าวหน้าใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาชีพ เป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในอาชีพการงาน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านต่าง ๆ ในอาชีพ ได้แก่ การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง อัตราเงินเดือนหรือสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ นั่นก็คือการพัฒนาบุคลากรนั่นเอง

#### 2.4.2 การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

สมพงษ์ เกษมสิน (2540:228-231) ได้เสนอแนวทางที่จะสร้างความก้าวหน้าในงานว่ามีวิธีการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะความก้าวหน้าในงานนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคล หน่วยงานทุกหน่วยงานในองค์กร

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ เป็นต้น เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาอันจะเป็นแนวทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับงานของตนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจและทำให้ความก้าวหน้าในการทำงานเสื่อมทรามลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในการทำงานเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพอใจ เพื่อจะได้ผลผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพ อันเป็นวิธีจูงใจที่สี่อีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยงานหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น ๆ เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยมีความสนใจเรื่องเกี่ยวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มของเขา ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม แม้บางทีอาจจะไม่สนใจในงานที่ทำมากนัก แต่ก็อาจมีขวัญดีและสามารถทำให้มีความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นสิ่งที่จูงใจทำให้เกิดขวัญดี และมีความก้าวหน้าในการทำงานนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้านที่ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับ หรือลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงาน ด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมพงษ์ เกษมสิน (2519:222-223) ได้สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง บทบาทของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความก้าวหน้าและความสำคัญขององค์การอย่างมาก

2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อหน้าที่การทำงานเพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ปฏิบัติงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลงานดีกว่างานที่ต้องปฏิบัติด้วยความจำใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การนับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าสมาชิกขององค์การมีความเข้าใจหาบซึ่งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้วย่อมที่จะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การบำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความขยันขันแข็ง มีความมั่นใจและมีกำลังใจ

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรให้ถูกสุขลักษณะ อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากบุคคลนั้นเอง หรือมาจากเหตุอื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและสุขภาพจิต มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือสุขภาพจิตแล้วก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดีอย่างเต็มที่

นภดล ลีสุรัตน์ (2525: 7) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์การว่าขึ้นอยู่กับสิ่งดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. สภาพกลุ่ม หมายถึง สภาพความเต็มใจรวมตัวกันของสมาชิก จำนวนสมาชิกไม่มากเกินไป และยอมรับเป้าหมายร่วมของกลุ่ม
2. ฐานะของสมาชิก หมายถึง ความพอใจในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ของตนและความรู้สึกมั่นคงในงาน
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ดังนี้
  - 1) ค่าจ้างแรงงาน หมายถึง การมีค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับที่พอเหมาะกับปริมาณงาน ความรับผิดชอบและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน
  - 2) สวัสดิการ หมายถึง การได้รับการสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้คล่องตัว สะดวกและปลอดภัย
  - 3) เนื้อหาของงาน หมายถึง ขอบเขตของงานที่ทำ จำนวนงาน คุณค่างาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้ใช้ความรู้ความชำนาญอย่างเต็มที่ อำนาจในการวางแผนและการตัดสินใจ เป็นต้น
  - 4) ความก้าวหน้า หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่ง ความรู้และความชำนาญ ตลอดจนได้มีโอกาสรับผิดชอบงานมากขึ้น ขวัญที่ดีจากความก้าวหน้านี้จะสัมพันธ์โดยตรงกับการแข่งขันอย่างเป็นธรรม
  - 5) สภาพแวดล้อม หมายถึง แสงสว่าง การระบายอากาศ อุณหภูมิ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอยู่ในสภาพดี สวยงาม เสริมศักดิ์ศรีแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการลดเสียงอึกทึก กำจัดกลิ่นรบกวนและความไม่เป็นระเบียบ ความสกปรกในที่ทำงานด้วย
4. ลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การมอบหมายงาน การให้คำปรึกษา การพิจารณาความดีความชอบ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา
5. การสื่อสารภายในองค์การ หมายถึง การติดต่อที่สะดวก คล่องตัว จำนวนเพียงพอและละเอียดชัดเจน ทั้งนี้เพราะบุคคลมีความต้องการรับทราบความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับผลประโยชน์ของตน นอกจากนี้ การส่งสารยังช่วยเสริมสร้างความเป็นพวกเดียวกันและความสามัคคีต่อกันอีกด้วย

#### 2.4.3 เกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้าในอาชีพ

เกณฑ์หรือมาตรวัดความก้าวหน้า ได้แก่ (ปานทิพย์ บุญยสุต.2540)

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การที่ได้เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งวัดได้จากการเปรียบเทียบกับตำแหน่งที่ได้ดำรงอยู่กัระยะเวลาในการรับราชการ หรือเปรียบเทียบกับอายุตัวของบุคลากรนั้น ๆ หรืออาจเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมรุ่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ความก้าวหน้าในเงินเดือน การได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูง ความก้าวหน้าในอัตราเงินเดือนมีส่วนสัมพันธ์ ส่งเสริม และสนับสนุนกับความก้าวหน้าในตำแหน่งที่ ผู้ก้าวหน้าในตำแหน่งที่ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับเงินเดือนสูง หรือมีความก้าวหน้าในเงินเดือนทำให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย

3. ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ความก้าวหน้าในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการพัฒนาตนเองในด้านจิตใจ ทักษะคติ ตลอดจนนิสัย ในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้งานที่ปฏิบัตินั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองมีความสำคัญมากที่สุดที่จะก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตนเองได้อย่างรวดเร็ว ย่อมมีความก้าวหน้าทั้งตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือน

Federick Herzberg ได้กล่าวถึงความก้าวหน้าว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งใน Motivation Hygiene Theory โดย Herzberg ได้แบ่งองค์ประกอบของการจูงใจออกเป็น 2 ชนิด คือ องค์ประกอบส่งเสริม (Hygiene factors) และองค์ประกอบที่จูงใจ (Motivation factors) (สมยศ นาวิ การและสุสดี รัมภคม.2520:334-335)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่

#### 1. องค์การหรือหน่วยงาน

สุทธิมน ศรีโชติ (2543:19 อ้างถึง ปานทิพย์ บุญยะสุด.2540:7) กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้ดังนี้

การเลื่อนเงินเดือน เป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้ทำงานดี มีผลงานจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นการตอบแทน

การส่งเสริมทางวิชาการ เป็นการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน เมื่อบุคคลได้รับการบรรจุเข้าทำงานแล้ว

การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีการพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางขึ้น

นโยบายองค์การที่ส่งเสริมและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้า

2. ผู้ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้จะต้องปฏิบัติงานดังนี้

1) ด้านจิตใจ ต้องมีความตั้งใจและมีความคิดว่าต้องก้าวหน้าและทำงานอย่างสุดความสามารถ

2) ความรู้ทางด้านวิชาการ (สุทธิมน ศรีโชติ.2543:19-20 อ้างถึง สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย. 2535:113-115)

3) มีการใฝ่หาความรู้โดยการศึกษาต่อ หรือฝึกอบรม ดูงาน หรือหาตำราที่เกี่ยวข้องกับงานมาศึกษาด้วยตนเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4) ความรู้ในการปฏิบัติงาน ต้องรู้ในหน่วยงานที่สังกัดในภาพรวม เป้าหมายของหน่วยงาน

5) การทำงานอย่างมีคุณภาพ ต้องทำงาน โดยมีแผนงาน ทำงานด้วยความรอบคอบ รวดเร็ว และถูกต้องตามเป้าหมายและหลักวิชาการ เมื่อทำงานเสร็จไม่สร้างปัญหาติดตามมาและเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา

6) ความสามารถในการปรับความรู้และปรับคนให้เข้ากับงาน จะต้องมีทักษะในการนำความรู้มาปรับให้เข้ากับการทำงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักนิสัยใจคอและความถนัดของผู้ร่วมงาน

7) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทัศนคติที่ดี

8) มีมนุษยสัมพันธ์ดีในการปฏิบัติงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง

9) มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และต่อผลของงาน

10) เป็นผู้มีระเบียบวินัย

11) มีสุขภาพอนามัยแข็งแรง

12) มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นของตัวเอง

13) มีความสามารถในการประสานงาน

3. คุณภาพการทำงาน (สุทธิมน ศรี โชติ.2543:20 อ้างถึง บำรุง สุขพรรณ. 2535:1-5) ที่ส่งผลถึงความก้าวหน้า ได้แก่

1) การรักงาน พอใจในงานของตน เห็นคุณค่าของงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความรักและผูกพันต่องาน

2) การเรียนรู้งาน ต้องศึกษากฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน และต้องแสวงหาความรู้ คำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน

3) การเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อขอความร่วมมือและเพื่อให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ

4) การเร่งรัดงาน งานที่ได้รับมอบหมายจะต้องรีบทำให้เสร็จสิ้น โดยเร็วเพื่อพร้อมที่จะทำงานชิ้นต่อไป

5) การริเริ่มงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องสนใจใฝ่หาความรู้ที่ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานให้มีความก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ มีผลงานเพิ่มขึ้น

6) การมีระเบียบวินัย การปฏิบัติตามกฎระเบียบและวินัยของหน่วยงาน

#### 2.4.4 วัตถุประสงค์ในการจัดทำการพัฒนาอาชีพหรือความก้าวหน้าในอาชีพ (career development)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานในการทำงาน ซึ่งพนักงานได้ตระหนักว่าองค์กรไม่ได้ละเลยถึงการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าต่อสายอาชีพของตน

2. สร้างโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ถึงความต้องการ หรือความคาดหวังในการทำงานของหัวหน้างานที่มีต่อตนเอง พนักงานจะได้รับรู้ถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดที่ควรปรับปรุง จุดอ่อน (Weakness) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานดีขึ้น

3. รับรู้ถึงความมั่นคงในสายอาชีพของตนเองว่าต่อไปจะเติบโตหรือก้าวไปสู่ตำแหน่งงานหรือหน่วยงานใด ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้กับองค์กรต่อไป

4. สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่องานที่รับผิดชอบ เพราะพนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และรับรู้ทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน (อาภรณ์ ภูวितยพันธ์. 2550:21)

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่ง เป็นการมอบหมายให้คนในองค์กรปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น คนในองค์กรที่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งจำเป็นต้องมีทักษะและความสามารถในการทำงาน รวมทั้งความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะมีสถานภาพและอำนาจหน้าที่เพิ่มมากขึ้น โดยทั่วไปผู้ได้เลื่อนตำแหน่งมักจะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วย การเลื่อนตำแหน่งสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หลายประการ โดยจะให้ประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและต่อคนในองค์กร ประการแรกการเลื่อนตำแหน่ง ทำให้องค์กรมีโอกาสใช้ความสามารถของคนในองค์กรอย่างเต็มที่ ประการที่สอง การเลื่อนตำแหน่งเป็นการสร้างแรงจูงใจแก่คนในองค์กรและสามารถกระตุ้นให้คนในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และประการสุดท้าย การเลื่อนตำแหน่งเป็นการสร้างโอกาสในการก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพของบุคคล ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น การสรรหาสำหรับการเลื่อนตำแหน่งที่นิยมใช้กันทั่วไปมี 2 ระบบ คือ การเลื่อนตำแหน่งระบบปิดและการเลื่อนตำแหน่งระบบเปิด (อาภรณ์ ภูวิตยพันธ์. 2550:172-173)

1. การเลื่อนตำแหน่งระบบปิด (close promotion system) โดยให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือหัวหน้างานเป็นผู้พิจารณาผู้ที่เหมาะสม ทั้งนี้หัวหน้างานจะทบทวนผลการปฏิบัติงานในอดีต รวมทั้งศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาว่าเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ นอกจากนี้หัวหน้างานอาจจะพิจารณาคนในองค์กรต่างฝ่ายที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งได้

2. การเลื่อนตำแหน่งระบบเปิด (open promotion system) เป็นการพิจารณาคนภายในองค์กรทั่วไปแล้วเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด การเลื่อนตำแหน่งระบบเปิดมักใช้วิธีการตีป้ายประกาศ (Job posting) ซึ่งองค์กรจะทำการสรรหาคนในองค์กรไปบรรจุตำแหน่งใหม่ โดยตีป้ายประกาศในป้ายประชาสัมพันธ์หรือใช้วิธีการติดต่อสื่อสารภายใน

องค์การรูปแบบอื่น เช่น การส่งข้อมูลในอีเมลล์ คนในองค์การจะมีโอกาสสมัครเพื่อบรรจุในตำแหน่งว่างได้อย่างเท่าเทียมกัน แต่วิธีการโดยการสรรหาโดยระบบเปิดก็ทำให้องค์การเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

การโยกย้าย (Transfer) คือการที่องค์การมอบหมายให้คนในองค์การไปรับตำแหน่งงานใหม่ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งสถานภาพของตำแหน่งคล้ายกับตำแหน่งเดิมของคนในองค์การ การโยกย้ายจึงถือเป็นการเคลื่อนย้ายคนในองค์การในแนวนอนซึ่งคนในองค์การจะได้รับค่าจ้างและประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ คงเดิม การโยกย้ายเกิดขึ้นเนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น อาจเกิดจากเนื่องจากคนในองค์การไม่พึงพอใจในตำแหน่งเดิมซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากคนในองค์การมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ หรือเป็นเพราะว่าคนในองค์การคนนั้นก้าวมาจนถึงจุดสุดท้ายของงานแล้วและต้องการโยกย้ายเพราะอยากก้าวหน้าในสายอาชีพใหม่

การปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละแห่งแต่ละองค์การ มีลักษณะแตกต่างกันทั้งในประเภทของงาน ผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม ดังนั้นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับงาน เหมาะสมกับบุคคลแต่ละประเภท และกรณีไปดังนี้

1. การจูงใจโดยการใช้วิธีการเด็ดขาด การจูงใจโดยวิธีนี้มุ่งบังคับให้บุคคลปฏิบัติงาน หากไม่ปฏิบัติตามก็ให้ไล่ออก ตามแนวความคิดนี้ถือว่าคนที่เข้ามาปฏิบัติงานเป็นเหมือนผู้ขายแรงงาน ซึ่งองค์การจำเป็นต้องใช้แรงงานให้คุ้มด้วย และองค์การมีความนึกคิดว่าการที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน และได้ค่าจ้างตอบแทนแล้วนั้น เป็นการสนองความต้องการของคนงานแล้ว ดังนั้นบุคคลเหล่านั้นไม่ปฏิบัติงาน โดยเต็มกำลังความสามารถ เหตุว่า ความต้องการได้รับการสนองตอบแล้ว ดังนั้นองค์การจึงต้องเข้มงวดกวดขัน ตามวิธีการนี้
2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม วิธีนี้มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน
3. การดำเนินการแบบต่อรอง วิธีนี้มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี เป็นต้น ซึ่งจะสร้างความพอใจและจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้อุทิศแรงกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่
4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน เป็นการจูงใจที่กำหนดวิธีการวัดผลได้ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงวิธีการวัดผล และผลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การจูงใจด้วยการให้ขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น
5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง วิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่บรรดาพนักงานเอง โดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

ดังที่ทราบแล้วว่า เมื่อคนงานเข้ามาทำงานในองค์กร คนงานนั้นย่อมมีความต้องการ เช่นเดียวกัน แต่ผู้ใดจะได้รับความพอใจตามความต้องการของตนเองเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความควบคุมและการใช้แรงงูใจได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใด สิ่งที่เป็นแรงงูใจที่บริหารนำไปใช้ในการงูใจคนงานมีดังนี้

1. การให้รางวัล อาจเป็นเงิน หรือเป็นการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม หรืออาจเป็นเงินรางวัล เงินบำเหน็จ
2. การจ่ายโบนัส เป็นการให้กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ มีประโยชน์ทำให้คนงานทำงานอย่างเต็มที่ ผลงานเพิ่มมากขึ้น
3. การแบ่งผลกำไร เป็นการให้ประโยชน์แก่ลูกจ้าง หรือพนักงาน นับว่าเป็นการงูใจอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณา
4. การให้ประโยชน์เกื้อกูล เช่น ลักษณะกองทุนสงเคราะห์ การสันตนาการ การสวัสดิการต่าง ๆ
5. การแข่งขัน เนื่องจากคนส่วนมากมักจะชอบการแข่งขัน อาจให้แข่งกับตัวเอง กับกลุ่มคณะหรือกับผู้ร่วมงาน
6. คำชมเชย และการรับรู้ผลงาน ทำให้ผู้ได้รับเกิดความสุข ความพอใจอันจะเป็นแรงกระตุ้นกำลังใจให้คนงานทำงานหรืออยากทำงานมากขึ้น
7. การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
8. การให้โอกาสก้าวหน้า เช่น การไปศึกษาต่อ หรือเลื่อนระดับ
9. การมอบอำนาจหน้าที่ เมื่อมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลที่เหมาะสมแล้ว ย่อมทำให้ผู้รับมอบเกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชาไว้เนื้อเชื่อใจและเชื่อถือในความสามารถของตน
10. การให้โอกาสไปท่องเที่ยว ทักษนาจรหรือทัศนศึกษา

อากรณั กุวิฑยพันธุ (2550:126-129) กล่าวว่า เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงาน แสดงถึงการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เป็นการแสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวตั้ง (Vertical) แสดงสายอาชีพของพนักงานในแนวนอน (Horizontal) ดังนี้

**1.สายอาชีพของพนักงานในแนวตั้ง (Vertical)** เป็นการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งพนักงาน (Promotion) ซึ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่งงานที่สูงขึ้น จะแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่

1.1 การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งจากระดับ “บริหาร” สูระดับ “บริหาร” (Executive to Executive Level): เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากตำแหน่งงานบริหารไปสู่ตำแหน่งบริหารที่สูงขึ้น เช่น

ตำแหน่งงานเดิม	ตำแหน่งงานใหม่
ผู้จัดการ	ผู้จัดการอาวุโส
หัวหน้าแผนก	ผู้จัดการฝ่าย
หัวหน้างาน	หัวหน้าแผนก

1.2 การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “บริหาร” (Non Executive to Executive Level) : เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานไปสู่ตำแหน่งงานบริหาร เช่น

ตำแหน่งงานเดิม	ตำแหน่งงานใหม่
พนักงานอาวุโส	ผู้ช่วยผู้จัดการ
พนักงาน	หัวหน้าแผนก
พนักงาน	หัวหน้างาน

1.3 การเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งจากระดับ “พนักงาน” สู่ระดับ “พนักงานอาวุโส” (Non Executive to Non Executive Level) : เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานไปสู่พนักงานที่มีระดับสูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งในลักษณะนี้อาจไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบในเชิงของการบริหารในลักษณะของการวางแผน หรือการกำหนดกลยุทธ์ แต่หน้าที่งานจะเปลี่ยนแปลงไปในเชิงของการสอนหรือเสนอแนะวิธีการทำงานให้กับพนักงานที่มีระดับหรือชั้นน้อยกว่า เช่น

ตำแหน่งงานเดิม	ตำแหน่งงานใหม่
พนักงานระดับ 1	พนักงานระดับ 2
พนักงานระดับ 2	พนักงานระดับ 3
เจ้าหน้าที่ระดับ 1	พนักงานระดับ 1

2. สายอาชีพของพนักงานในแนวนอน (Horizontal) เป็นการโอนย้าย (Transfer) หรือ สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ทั้งตำแหน่งงานอาจเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลงก็ย่อมได้ แต่หน้าที่และความรับผิดชอบจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ จะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1 การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานภายในหน่วยงานเดียวกัน : พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่ภายในฝ่ายหรือหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งตำแหน่งงานจะเรียกชื่อเหมือนเดิม โดยขอบเขตหน้าที่อาจจะสับเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เช่น

หน่วยงาน	ลักษณะงานเดิม	ลักษณะงานใหม่
ฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด Zone A	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด Zone B
ฝ่ายผลิต	หัวหน้าแผนกวางแผนการผลิต	หัวหน้าแผนกควบคุมการผลิต
ฝ่ายจัดซื้อ	พนักงานจัดซื้อวัตถุดิบ	พนักงานจัดซื้อต่างประเทศ

2.2 การโอนย้ายหรือสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานต่างหน่วยงานกัน : พนักงานไม่ได้ปฏิบัติงาน อยู่ในฝ่ายหรือหน่วยงานเดิม ซึ่งตำแหน่งงานอาจเปลี่ยนแปลงหรือไม่เปลี่ยนแปลง แต่ขอบเขต หน้าที่งานจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติ เช่น กรณีตำแหน่งงาน ไม่เปลี่ยน

หน่วยงานเดิม	ลักษณะงานเดิม	หน่วยงานใหม่	ลักษณะงานใหม่
ฝ่ายการตลาด	ผู้จัดการฝ่ายการตลาด Zone A	ฝ่ายขาย	ผู้จัดการส่งเสริมการขาย
ฝ่ายวิศวกรรม	วิศวกร-ซ่อมบำรุง	ฝ่ายผลิต	วิศวกร-การผลิต
ฝ่ายจัดซื้อ	พนักงานจัดซื้อวัตถุดิบ	ฝ่ายการตลาด	พนักงานการเงิน

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ศาสตราจารย์ ดร. สุขศรีวงศ์ (2552:267) กล่าวว่า การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ โดยแบ่งประเภทของค่าตอบแทนต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Monetary Compensation) หมายถึง เงินเดือน (Salary) ค่าจ้าง (Wage) ค่านายหน้า (Commission) โบนัส (Bonus) ค่าตอบแทนพิเศษ (Special Commission) การแบ่งกำไร (Profit Sharing) ตลอดจนค่าตอบแทนอื่นที่สามารถนำมาคำนวณหรือประเมินเป็นตัวเงินได้ เช่น การให้สิทธิเพื่อซื้อหุ้นในราคาพิเศษ (Stock Option) ซึ่งค่าตอบแทนต่าง ๆ เหล่านี้ พนักงานจำเป็นต้องนำมาคำนวณเป็นรายได้พึงประเมินเพื่อเสียภาษี

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non Monetary Compensation) หมายถึง สวัสดิการหรือบริการพิเศษที่ให้แก่บุคลากร โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หรือคิดค่าใช้จ่ายในราคาต่ำเป็นพิเศษ เช่น การจัดให้มีการประกันภัย ประกันสุขภาพ และตรวจสุขภาพฟรีแก่พนักงาน การจัดที่พักและรถรับส่ง การจัดให้มีร้านอาหารและร้านค้าขายของราคาประหยัด การเลี้ยงฉลองและการท่องเที่ยวในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

ค่าตอบแทน (Compensation) นั้น จะเป็นค่ากลางที่ใช้พูดถึงขอบเขตความหมายของ “ค่าตอบแทนรวม” (Total Compensation) กับ “ผลได้จากการมีความสัมพันธ์” (“Relational Returns”) ซึ่งมีรายละเอียดได้ดังนี้ (อาจหาญ เทียมสุวรรณ.2548:17-20)

ค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) จะประกอบไปด้วยผลตอบแทนที่มีการจ่ายให้โดยตรงเป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทนพื้นฐานค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำได้ ผลตอบแทนเพื่อการจูงใจและค่าตอบแทนเพิ่มเพื่อการครองชีพ เป็นต้น กับผลประโยชน์ตอบแทนทางอ้อมที่ได้รับ (Indirect Benefit) เช่น เงินบำเหน็จ การประกันคุณภาพ โครงการช่วยเหลือเพื่อการเปลี่ยนเส้นทางอาชีพ และอื่น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลักษณะแบบ (Forms) เงินและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ที่จ่ายตอบแทนให้กับผู้ทำงาน ประกอบด้วย ค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ

1. เงินค่าตอบแทน (Cash Compensation) อันประกอบด้วย

1.1 เงินค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Wage or Salary) ที่เป็นค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับจากการทำงาน

1.2 เงินค่าตอบแทนส่วนเพิ่มที่ได้ตามผลงาน (Merit Pay) คือ เงินตอบแทนที่มากกว่าค่าตอบแทนพื้นฐานปกติที่ได้ อันเนื่องมาจากการทำผลงานได้ดีกว่าปกติ การจ่ายเพิ่มขึ้นนี้จะขึ้นอยู่กับผลงานที่ได้จริงและเท่ากับเป็นการรับรู้ถึงพฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมาของผู้นั้นโดยตรง แต่สำหรับเงินปรับตามค่าครองชีพ (Cost of Living Adjustments) จะขึ้นไปในทางตรงกันข้าม คือ หมายถึง การให้เงินเพิ่มเป็นเปอร์เซ็นต์ตายตัวโดยเพิ่มให้กับทุกคนทั่วหน้า ทั้งนี้โดยไม่คำนึงถึงผลงานที่ทำได้แต่อย่างใด

1.3 เงินค่าตอบแทนเพื่อการจูงใจ (Incentives) คือค่าตอบแทนจูงใจที่ให้เพิ่มขึ้น โดยอิงตามผลงานที่เพิ่ม แต่เงินตอบแทนเพื่อจูงใจจะต่างกับเงินค่าตอบแทนส่วนเพิ่มหรือ Merit Pay ที่ปรับให้ใน 2 ประการคือ

1.3.1 เงินค่าตอบแทนจูงใจนั้นจะไม่มีเพิ่มในค่าตอบแทนพื้นฐานและจะมีการพิจารณาให้เฉพาะเป็นครั้ง ๆ ไปสำหรับแต่ละงวด ไม่ใช่ให้ต่อเนื่อง

1.3.2 ขนาดของค่าตอบแทนจูงใจที่จะจ่ายให้โดยทั่วไปมักจะเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่าต่างกับค่าตอบแทนส่วนเพิ่มที่ได้ตามผลงาน ซึ่งจะจัดทำหลังจากที่ได้มีการประเมินผลงานของแต่ละคนที่ทำได้ให้เห็นออกมาก่อน แล้วจากนั้นจึงทำการตกลงใจว่าจะให้เพิ่มขึ้นเท่าใด

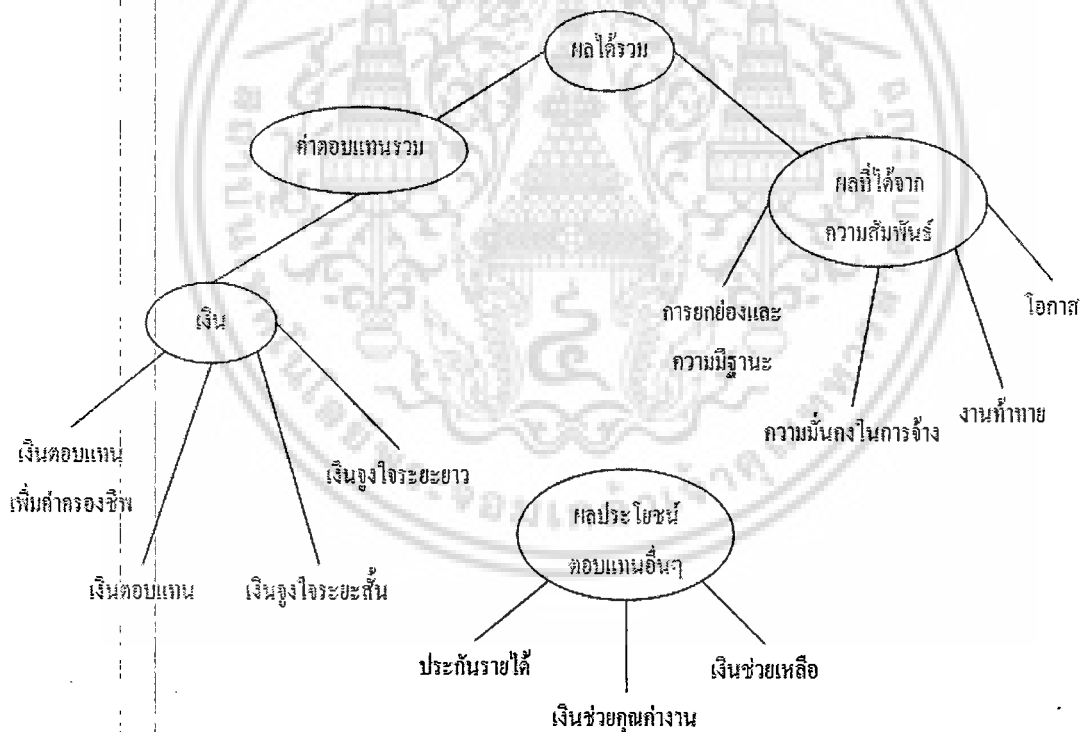
1.4 ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ (Benefit) ประกอบด้วยผลประโยชน์ที่ให้เพื่อป้องกันการขาดรายได้ อันเนื่องมาจากการพิการหรือทุพพลภาพ (Income Protection) ซึ่งรัฐจะกำหนดให้นายจ้าง ต้องจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนส่วนหนึ่งพร้อมกับหักเงินรายได้ของพนักงานอีกส่วนหนึ่งเพื่อใช้ประกันให้คนงานเมื่อมีปัญหาทำให้ต้องขาดรายได้ ทั้งนี้รวมถึงเงินประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและแผนการออมทรัพย์ เพื่อให้พนักงานสามารถลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

1.4.1 ผลประโยชน์ที่ให้เพื่องานและชีวิต (Work Life Focus) คือ แผนงานเพื่อสำหรับช่วยในการประสานงานให้เกิดความสมดุลสองด้าน คือ งานกับชีวิตส่วนตัว เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น การให้ออกาสพักผ่อนหรือการใช้บริการบางอย่าง การจัดการบริการการปรึกษาต่างๆ ให้พนักงานและหรือสมาชิกในครอบครัวเพื่อการอยู่ดีมีสุข ทั้งนี้รวมถึงการจัดระบบการทำงานแบบคล่องตัวต่างๆ (Flexible Plans)

1.4.2 ผลประโยชน์ด้านเงินช่วยเหลือ (Allowance) คือ ประโยชน์ที่ให้เปล่าที่ให้เปล่าเพราะการขาดแคลนสิ่งจำเป็น เช่น ค่าเดินทาง ค่าเช่าบ้าน ค่าขนย้าย ค่าเล่าเรียนลูก ซึ่งโดยปกติมักจะมีการพิจารณาจัดให้เป็นชุดสำหรับเป็นส่วนมาก

สิ่งที่ได้รับมาในขณะที่ทำงานอันเกิดจากการมีความสัมพันธ์ต่อกัน (Relation Returns) หมายถึง ผลตอบแทนที่เกี่ยวกับทางจิตวิทยาที่ซึ่งคนทำงานตระหนักและเชื่อว่าได้รับมาจากหน่วยงานที่คนทำอยู่ ผลตอบแทนประเภทนี้จะประกอบด้วยโอกาสในการได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรม การรับรู้ ความมั่นคงในการจ้างงาน โอกาสในการเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มการได้ทำงานที่ท้าทาย และอื่น ๆ

ในการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานนั้น ปัจจัยหลักที่ต้องยึดถือเป็นลำดับแรกคือ ความพอเพียง (Adequately) และความยุติธรรม (Equitable) แต่นอกเหนือจากนี้เกณฑ์ต่าง ๆ เช่น ความชำนาญ ความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมของงาน ผลผลิต ผลกำไร ต้นทุน รวมทั้งสภาวะภายนอกอื่น ๆ ต่างก็จะเป็นปัจจัยที่ต้องมีการพิจารณาด้วย ดังจะเห็นได้จากรายละเอียดชี้ให้เห็นถึงขอบเขตที่เกี่ยวข้องของผังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ผลได้รวมจากการทำงาน ทั้งค่าตอบแทนรวมกับผล ได้จากความสัมพันธ์  
ที่มา: ธงชัย สันติวงษ์ (2546)

## ทฤษฎีค่าจ้าง

ค่าจ้าง ก็คือ ผลตอบแทนของแรงงานหรือราคาของแรงงาน ซึ่งนายทุนหรือผู้ประกอบการเป็นผู้จ่ายให้กับแรงงาน ดังนั้นแรงงานก็เป็นสินค้าชนิดหนึ่งที่มีราคา สามารถซื้อขายได้นั้น หมายถึง ราคาธรรมชาติ และราคาตลาด (<http://salary.siamhrm.com>)

ราคาตลาด คือ ราคาในระยะสั้น ซึ่งเป็นค่าจ้างที่ถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทานของแรงงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างตลาดของแรงงาน ซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยสัดส่วนของอุปทานและอุปสงค์ของแรงงาน อัตราค่าจ้างตลาดจะสูงเมื่อประชากรมีน้อยและจะต่ำเมื่อประชากรมีมาก

ราคาธรรมชาติ คือ ราคาในระยะยาว ซึ่งเป็นค่าจ้างที่ทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ อัตราค่าจ้างธรรมชาติมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้เนื่องจากในขณะที่ประชากรมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นนั้น ราคาของอาหารและสิ่งจำเป็นต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ซึ่งทำให้อัตราค่าจ้างธรรมชาติของแรงงานสูงขึ้นด้วย

ริคาร์โดมีความเชื่อว่าอัตราค่าจ้างตลาดอยู่เหนืออัตราค่าจ้างธรรมชาติ แรงงานจะมีความสุขเนื่องจากสามารถมีสิ่งจำเป็นและสิ่งอำนวยความสะดวกสบายมากขึ้น ในทางตรงข้ามเมื่อใดที่อัตราค่าจ้างตลาดต่ำกว่าอัตราค่าจ้างธรรมชาติ ความยากจนจะเกิดขึ้น ซึ่งประชากรจะลดจำนวนลง จำนวนแรงงานก็ลดลง ความต้องการแรงงานจะเพิ่มขึ้น จนทำให้อัตราค่าจ้างสูงขึ้นจนเท่ากับอัตราค่าจ้างธรรมชาติตามเดิม

ตามความเป็นจริงแล้วอัตราค่าจ้างตลาดจะสูงกว่าอัตราค่าจ้างธรรมชาติ และมีแนวโน้มที่จะลดลง ทั้งนี้เนื่องจากประชากรจะเพิ่มขึ้นในอัตราส่วนที่สูงกว่าการเพิ่มของทุนอยู่เสมอ ทฤษฎีค่าจ้าง หรือทฤษฎีที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนที่คืนนั้นจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป็นที่ยอมรับของนายจ้าง ลูกจ้างและสาธารณชน
2. เป็นทฤษฎีที่ยืนอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง และมีระบบ
3. มีความยืดหยุ่นพอเพียงที่จะรับกับวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงได้
4. ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในองค์กร และส่งเสริมความร่วมมือจากทุกฝ่าย

ในทางปฏิบัติไม่มีทฤษฎีใดที่ฝ่ายจัดการ และลูกจ้างยอมรับได้เต็มสมบูรณ์ บางทฤษฎีก็ถูกกล่าวอ้างว่าเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารจัดการ บางทฤษฎีก็เป็นเพียงข้อมูลสมมุติฐานไม่สามารถปฏิบัติได้จริง อย่างไรก็ตาม ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีค่าตอบแทนก็จะเป็นพื้นฐานในการให้แนวคิดกับการจ่ายค่าตอบแทนสำหรับผู้ที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี

ทฤษฎีเกี่ยวกับค่าตอบแทนค่าจ้างนั้น แบ่งตามลำดับวิวัฒนาการดังนี้

1. ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรม (The Just Price Wage) ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรมนี้มีชื่อเรียกสั้น ๆ ว่า “Just wage” ซึ่งหมายถึงแนวคิดที่ว่าค่าจ้างซึ่งสามารถช่วยให้ผู้ทำงานดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมใกล้เคียงกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ หรืออยู่ในระดับเดียวกันกับระดับขั้นฐานะที่เขาดำรง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชีพอยู่ ดังนั้นตามแนวทางนี้หากบุคคลใดได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญขึ้น ค่าจ้างที่ยุติธรรมของเขา ก็ต้องสูงขึ้นเท่าเทียมกันด้วย

2. ทฤษฎีค่าจ้างในสมัยเดิม (Classical Wage Theories) ทฤษฎีค่าจ้างที่ยุติธรรมได้อยู่ใน ความนิยมเรื่อยมาจนกระทั่งปี ค.ศ. 1870 ซึ่งในระบายนั้ นักเศรษฐศาสตร์เริ่มเห็นถึงความสำคัญของ ต้นทุนด้านแรงงานว่าเป็นปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญมากขึ้น จึงได้พยายามหาวิธีการจ่ายตอบแทนค่าจ้างที่ค้่ขึ้นกว่าแบบเดิมซึ่งเคยใช้มา ทฤษฎีที่ค้่คิดขึ้นมามี 2 ทฤษฎีค้่ด้วยกันคือ

2.1 ทฤษฎีค่าจ้างที่อยู่รอด (The Subsistence Wage Theory) โดย เดวิด ริคาโด (David Ricardo) ทฤษฎีนี้พยายามกำหนดโดยเชื่อมโยงค่าจ้างให้สัมพันธ์กับประชากร จำนวนแรงงาน และการอยู่รอด หลักการของทฤษฎีค้่คือ ในระยะยาวแล้ว ค่าจ้างจะต้องปรับตัวตามธรรมชาติจนอยู่ใน ระดับที่ช่วยให้แรงงานอยู่รอดได้ (Subsistence Level) นั่นคือ ค่าจ้างจะพอเพียงสำหรับการจัดหา อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย

2.2 ทฤษฎีค่าจ้างตามกองทุนค่าจ้าง (Wage Fund Theory) โดย จอห์น สจิวัด มิลล์ (John Stuart Mill) ในปี ค.ศ. 1837 ซึ่งถือหลักว่านายจ้างจะมีกองทุนจำนวนหนึ่งสำหรับการจ่าย ค่าจ้าง และส่วนแบ่งของพนักงานแต่ละคนจะมีเท่าใดนั้ จะกระทำโดยการแบ่งเฉลี่ยออกตาม จำนวนของพนักงาน ดังนั้น ค่าจ้างจึงขึ้นหรือลงตามการขยายตัวเติบโตของประชากรหรือตาม ขนาดของกองทุน หรือทั้ง 2 กรณีรวมกัน

3. ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิต (Production Theory) ทฤษฎีค่าจ้างตามผลการผลิตนี้จุดสนใจ จะอยู่ที่การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ค่าจ้าง ผลผลิต และการจ้างงานเป็นสำคัญ ในการ พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าจ้างกับผลผลิตนี้ นักทฤษฎีผู้ค้่คิดค้่นต่างก็พยายามดูถึงประสิทธิภาพ ผลผลิตของแรงงาน (Productivity of Labor) เป็นตัวหลัก และจะอาศัยตัวผลผลิตนี้เป็่ฐาน สำหรับการจ่ายค่าจ้าง โดยคิดตามค่าของงานที่ท้่ออกมาได้นั้เอง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎีย่อย คือ

3.1 ทฤษฎีค่าจ้างตามผลผลิตสุดท้าย (Marginal Productivity Theory) ตามทฤษฎีนี้ ค่าจ้างที่จ่ายให้พนักงานจะเท่ากับมูลค่าของผลผลิตส่วนที่เพิ่มเติมขึ้น มาจากผลผลิตรวมตามปกติที่ ทำได้ (ทั้งนี้โดยถือว่าผลผลิตจากปัจจัยอื่น ๆ ล้วนคงที่)

3.2 ทฤษฎีประสิทธิภาพผลผลิต (Productive Efficiency Theory) ทฤษฎีนี้เน้นเป็นการ ปรับแต่งจากทฤษฎีแรก นั่นคือ การยอมเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนแสดงความสามารถเพิ่ม (หรือลด) ค่าจ้างของตนตามประสิทธิภาพผลผลิตที่ตนทำได้

4. ทฤษฎีค่าจ้างจากผลของการเจรจาต่อรอง (Bargaining Theory of Wage) ทฤษฎีนี้ มีข้อ สมมติว่า แท้จริงแล้วค่าจ้างของงานต่าง ๆ จะมีหลายอัตรา โดยจะมีการกระจายเป็่ช่วงของอัตรา ค่าจ้างหลาย ๆ อัตราด้วยกัน โดยระดับสูงสุดก็จะเป็นค่าจ้างสูงสุดที่นายจ้างเต็มใจจะจ่าย และ ระดับต่ำสุดคือ ค่าจ้างต่ำสุดที่ซึ่งคนงานจะเต็มใจรับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ทฤษฎีค่าจ้างอื่นๆ ทฤษฎีค่าจ้างได้มีการพัฒนามาเป็นระยะและมักจะเป็นพื้นฐานที่ฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างมักจะนำมาต่อยอดกัน ทฤษฎีค่าจ้างอื่น ๆ มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป คือ

- 5.1 ทฤษฎีค่าจ้างตามการอุปโภคบริโภค (Consumption Theory of Wage)
- 5.2 ทฤษฎีค่าจ้างตามกฎของอุปสงค์และอุปทาน (Law of Supply and Demand)
- 5.3 ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวความคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Sciences Theory of wage)

ทฤษฎีนี้จะพิจารณาระดับค่าจ้างของกิจการ มีการกำหนด โครงสร้างค่าจ้าง การพิจารณาค่าจ้างเฉพาะบุคคลและการกำหนดค่าจ้างให้เป็นเครื่องมือจูงใจด้วย

สำหรับกรอบแนวทางเพื่อการกำหนดค่าตอบแทนตามแนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์นั้น เดวิด บัลเชอร์ (David W. Belcher.1987) ได้แยกแยะให้พิจารณาดังนี้

1. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวกับระดับค่าจ้าง ควรจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 อรรถประโยชน์ที่สมดุลกันระหว่างการจูงใจและการให้
- 1.2 ถือว่าตลาดแรงงานเป็นสถาบันทางสังคมอย่างหนึ่ง
- 1.3 ถือว่าทั้งฝ่ายสหภาพและฝ่ายนายจ้างคืออำนาจ 2 ขั้วของการต่อยอดกัน
- 1.4 ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน จะถือเป็นสิ่งเทียบกันได้และแทนกันได้ผลตอบแทน

เป็นตัวเงิน

2. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างค่าใช้จ่ายภายในที่กำหนดขึ้นจะประกอบด้วย

- 2.1 กำลังผลักดันที่เกิดจากบรรทัดฐานทางสังคมและประเพณีปฏิบัติ
- 2.2 ลักษณะความเป็นไปของการกระจายตัวทางสังคมของตลาดแรงงาน
- 2.3 สถาบันนายจ้างในฐานะที่เป็นสถาบันในการกำหนดค่าจ้าง
- 2.4 กำลังต่อรองของกลุ่มที่จะมีต่อโครงสร้างค่าจ้างภายใน

3. ทฤษฎีค่าจ้างตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวกับการจูงใจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

3.1 การจูงใจพื้นฐานถือเป็นความต้องการทั่ว ๆ ไปของคนส่วนใหญ่ซึ่งได้ประมวลขึ้นมาจากความต้องการพื้นฐานของบุคคล และภายใต้วัฒนธรรมร่วมแบบเดียวกัน

3.2 สิ่งจูงใจที่มีการรวบรวมจากกลุ่มอ้างอิงทั้งหลาย และการพิจารณาความแตกต่างระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ด้วย

3.3 ความสลับซับซ้อนของการจูงใจในทางปฏิบัติ เช่น การขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ การไม่เหมาะสมของผลการใช้ปัจจัยต่าง ๆ ตลอดจนความผันแปรของปัจจัยที่ใช้จูงใจ ซึ่งบางปัจจัยส่งผลในทางบวก ขณะที่บางปัจจัยส่งผลออกมาในเชิงลบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4 ทางเลือกอื่น ๆ ของการจูงใจ และผลที่คาดหมายต่าง ๆ

3.5 การจูงใจในฐานะที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบองค์กร

3.6 งานที่ซึ่ง ไม่อาจใช้จูงใจได้

### สวัสดิการ

สวัสดิการ หมายถึง การให้สิ่งที่มีค่าอันช่วยให้ผู้ทำงานมีชีวิตและสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและสะดวกสบาย เช่น มีสถานพยาบาล ให้ที่พักอาศัย จัดรถรับส่ง ซึ่งเป็นสิ่งทีนอกเหนือจากค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับ

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า สวัสดิการ คือ ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มีส่วนช่วยให้ผู้ทำงานมีสภาพการดำรงชีพ ความเป็นอยู่ ตลอดจนสถานะทางสังคมที่มั่นคง

ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ที่ให้กับพนักงาน (Employee Benefits) หมายถึง ผลประโยชน์ตอบแทนชนิดใดชนิดหนึ่งซึ่งพนักงาน ได้รับเพิ่มเติมจากการจ่ายตอบแทนพื้นฐาน ผลประโยชน์ตอบแทนที่ให้กับพนักงานโดยทั่วไปมักจะแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และผลประโยชน์ทางจิตวิทยา สำหรับผลประโยชน์ทางจิตวิทยานั้นจะมีได้ในหลายทางเช่น การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การมีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม การมีหัวหน้างานที่มีความเข้าใจลูกน้องดี การมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตรและการมีงานที่ท้าทายความสามารถและน่าสนใจทำ เป็นต้น ผลประโยชน์ตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินนี้ นักวิชาการชื่อ David Belcher (1987) ได้จัดแยกออกเป็น 3 ประเภท ด้วยกัน คือ

1. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน
  2. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
  3. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นสมาชิกขององค์กร
- ข้อดีของประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
1. เพื่อชักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ
  2. เพื่อช่วยให้พนักงานมีโอกาสตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น
  3. เพื่อป้องกันมิให้พนักงานหันไปจัดตั้งสหภาพแรงงาน
  4. เพื่อให้สามารถตามทันกับกิจการอื่นในการให้ประโยชน์ตอบแทน
  5. เพื่อช่วยให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง
  6. เพื่อให้สอดคล้องเป็นไปตามกฎระเบียบของกฎหมาย

ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ และการจูงใจ

เป็นที่ยอมรับกันว่าในทุกวันนี้การจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ ให้กับพนักงานนับว่าเป็นหมวดการจ่ายตอบแทนที่มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งกลายเป็นหมวดที่มีความสำคัญอย่างที่ว่าผู้บริหารให้ความสนใจที่จะต้องบริหารการจ่ายตอบแทนผลประโยชน์อื่น ๆ เหล่านี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นประเด็นที่ควรพิจารณา ก็คือ ประโยชน์อันใดจากการจ่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญตเห็นใบโฆษณาบนการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานว่าได้สร้างความสำเร็จให้กับกิจการเพียงใด องค์การธุรกิจส่วนมากที่ได้มีการจัดหมวดผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานนี้หลายกรณีมักจะพิจารณาแค่เพียงว่า ต้องการที่จะจัดหมวดผลประโยชน์ตอบแทนให้ทัดเทียมกับที่คู่แข่งได้จัดขึ้นในกิจการของตน แต่ปัญหาที่สำคัญกว่านั้นก็คือ กิจการควรจะพิจารณาให้รอบคอบเกี่ยวกับผลแห่งค่าใช้จ่ายหมวดนี้ที่จะได้รับกลับคืนมา โดยเฉพาะในแง่ของการเป็นกลไกที่ดี ที่จะช่วยส่งเสริมการจูงใจการปฏิบัติงานต่อพนักงานให้เกิดผลประโยชน์ต่อกับกิจการและพนักงานควบคู่กันไป

## 2.7 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้มีการสรรหาคนดีมีความรู้ มีความสามารถมาบรรจุและแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็หาได้เป็นหลักประกันว่าคนเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไปไม่ เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไป ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวก็โดยใช้หลักของ “การพัฒนาบุคคล” เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เป็นไปตามปรัชญาของการพัฒนาบุคคลที่สำคัญคือ

1. บุคคลทุกคนมีศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ทักษะ และทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Development)
3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก สู่วิธีการพัฒนาขององค์การ
4. วิธีการในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคล และภารกิจขององค์การ
5. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะ ๆ เพื่อพัฒนาบุคคลบางกลุ่มให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีความรู้ความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น
6. ระบบข้อมูลบุคคลขององค์การจะต้องครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้ารายบุคคลได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. การพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถจิตใจและคุณธรรม ควบคู่กันไป

8. องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคล ควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กร

องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคคลที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาที่ทุ่มเทให้กับองค์กร จึงไม่เกินไปนักหากจะกล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็คือ การมุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว การที่เราจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทางที่ต้องการได้นั้น เราจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ด้าน ประกอบด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) หรือ KSA หรือในบางตำราบอกว่าจะมีความเข้าใจ (Understanding) และก็จะรวมเรียกว่า KUSA

KUSA เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในทุกองค์กร ประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เรียนรู้ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ การเรียนรู้ จึงไม่ใช่เพียงการรับรู้ที่จำ ๆ มาโดยไม่เข้าใจ
- 2) การพัฒนาให้มีความเข้าใจ (Understanding) ต้องทำความเข้าใจข้อมูลต่าง ๆ ทบทวนวิเคราะห์ให้เห็นจุดต่าง ๆ เพื่อตอบตัวเองให้ได้ แล้วจึงเชื่อในแนวคิดนั้น ๆ พร้อมจะนำไปปฏิบัติได้เสมอ
- 3) การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ (Skill) เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ฝึกฝนและปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญเพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น
- 4) การพัฒนาให้มีความทัศนคติที่ดี (Attitude) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันก็ได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์กรใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพองค์กร ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ส่วนในด้านทักษะหรือความชำนาญงาน หากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน เป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับการพัฒนาทางด้านทักษะนี้จะมีทั้งทักษะทางการปฏิบัติ ทักษะทางเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนักผู้ดูแลเห็นเว็บไซต์บนการดำเนินการไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการคิด ส่วนในด้านทัศนคตินั้น บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี (Team Work) เสริมสร้างความรู้สึกรักงานที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการแก่ประชาชน (Sense of Service) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่และต้นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้ เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย (<http://www.tpa.or.th/>)

### 2.7.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (2532:193-194) อธิบายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อรุณ รักธรรม (2536:1) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง

การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร.2549 : 9) คือ กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งหรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

เด่นพงษ์ พลละคร (2531 : 20-25) ให้ความเห็นว่าคำว่า การพัฒนาบุคคล เป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นและมีรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์กรได้แล้ว เรียกว่าเป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation ) เป็นต้น

อภิชัย ศรีเมือง (2550) การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) คือส่วนสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยเทคนิค เครื่องมือ วิธีการต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องและมีทิศทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร รวมถึงช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรก็ส่งผลหรือเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงมีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสไตล์ กับวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุดอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงหมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีมากยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะ เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคคลจะครอบคลุมใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การ ฝึกอบรม (Training) การศึกษา (Education) และการพัฒนา (Development)



ภาพที่ 2.5 ระบบการพัฒนาบุคคลในองค์กร

ที่มา: สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2549:10)

การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์กร ผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งองค์กรเป็นผู้จัดดำเนินการให้ หรือโดยบุคลากรดำเนินการเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน เมื่อได้รับการ พัฒนาแล้ว สามารถวัดผลงานหรือความประพฤติดของบุคลากรในองค์กรได้ ว่ามีความเปลี่ยนแปลง

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไปในทิศทางที่องค์กรต้องการหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับที่จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาบุคคล เช่นนี้ต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน

การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย (สมาน รังสียกฤษฎ์.2541 : 83 )

## 2.7.2 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องมีการจัดกิจกรรมอย่างมีระบบ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งจะมีผลดีต่อทั้งสองฝ่าย คือ องค์กรในด้านการเพิ่มผลผลิตและต่อพนักงานในด้านความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ 3 ประการ คือ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา ดังนี้

2.7.2.1 การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจ ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตอยู่และทำประโยชน์แก่สังคมได้แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษาก็จะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ในภาพรวมของเจ้าหน้าที่ที่นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน เช่น กิจกรรมไคเซน กิจกรรมคิวซีซี

2.7.2.2 การฝึกอบรม เมื่อบุคคลได้รับการคัดเลือกบรรจุเข้าทำงาน ปกติก่อนที่จะมีการปฏิบัติงาน องค์กรจะมีการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และมีการฝึกอบรมปฐมนิเทศเพื่อแนะนำผู้รับการบรรจุได้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร ตลอดจนแนะนำเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาให้บุคลากรได้รู้จัก นอกจากนี้ก็มีการฝึกอบรมหลังเข้าทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเมื่อบุคคลได้รับการเลื่อนตำแหน่งก็จะมี การฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ เช่นกันเมื่อบุคคลก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารจะมีการพัฒนาบุคคลเพื่อเร่งรัดความสนใจในการทำงาน และสร้างความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่

การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญที่เป็นกลไกในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคโลกาภิวัตน์ มีเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างต่อเนื่องต้องเรียนรู้ให้เท่าทัน องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความรู้แก่บุคลากร โดยใช้กระบวนการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายในเชิงธุรกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้ท่านไปเผยแพร่ข้อมูล

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การฝึกอบรม (Training) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายแนวทาง (สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. 2549 : 11) ดังนี้

1. กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและหรือเจตคติของพนักงาน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ
2. กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เกิดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในทางต้องการ
3. การให้คำแนะนำ ฝึกให้มีระเบียบวินัย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นรวมทั้งได้เรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้เขามีความรู้ความสามารถที่จะก้าวต่อไปในอนาคต

จากความหมายดังกล่าวที่ได้กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะของบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ขององค์การและวัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน

1. วัตถุประสงค์ขององค์การ การที่องค์กรหนึ่งจะจัดให้มีการฝึกอบรมใด ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ ข้อมุมมีวัตถุประสงค์การจัดอบรม คือ

1.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นซึ่งจะเป็นผลดีต่อการทำงานในหน้าที่ของบุคคลนั้นต่อไป

1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงานขององค์การซึ่งจะช่วยทำให้ลดการควบคุมลงและเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายลงด้วย

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์การให้ได้รับผลผลิตสูงสุด

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการควบคุมเครื่องจักรต่าง ๆ

1.5 เพื่อจัดวางระบบมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือหรือทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือใหม่ได้อย่างถูกต้อง

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของบุคคลทุกฝ่าย

1.8 เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานและการเพิ่มขยาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การหรือที่ตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

1.9 เพื่อจัดหาสินค้าหรือบริการที่ดีแก่ลูกค้า หรือประชาชนผู้รับบริการ

1.10 เพื่อช่วยแก้ไขหรือลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความไม่รู้ไม่เข้าใจในวิธีการบริหารงาน

2: วัตถุประสงค์ของบุคคลแต่ละคน การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการใด ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์หรือจุดหมาย ดังนี้

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า เลื่อนขั้น เพราะเมื่อได้รับการอบรมแล้ว ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น

2.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือการทำงานให้ดีขึ้น

2.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจให้ดีขึ้น

2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายที่อาจจะเกิดขึ้น

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.7 เพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น

2.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

การฝึกอบรมอาจจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction Orientation)
3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน (In-Service Training)
4. การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-Promotional Training)

รายละเอียดแต่ละประเภทของการฝึกอบรม มีดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน

หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรหลังจากที่ได้ผ่านการสรรหาและเลือกแล้ว แต่องค์การต้องการให้บุคคลนั้นเข้ารับการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เพื่อมั่นใจว่าบุคคลนั้นสามารถทำงานได้ด้วยดี

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ

มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อต้อนรับหรือแนะนำผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ให้ทราบและเข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ โดยทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การผลงานในอดีตและโครงการในอนาคต บุคคลสำหรับระดับบริหาร หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน สิทธิหรือประโยชน์ที่พึงได้รับ ตลอดจนวินัย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่เกิดความประทับใจ และมีทัศนคติต่อองค์การแต่เริ่มแรกสามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมใหม่โดยง่ายและอย่างถูกต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว

บุคคลใดก็ตามหลังจากที่ได้ทำงานอยู่ในองค์การมาช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ย่อมมีความจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น หรือเมื่อมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการบริหารงานใด ๆ ขึ้นในองค์การย่อมเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้บุคคลากรได้เรียนรู้และสามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบและวิธีการบริหารงานแบบใหม่ได้ ด้วยเหตุนี้ การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วจึงเป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่เป็นบุคลากรขององค์การอยู่แล้วเท่านั้น ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะทำงานอยู่กับองค์การมานานแล้วหรือไม่ ในปัจจุบันการฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้วเป็นที่นิยมอย่างกว้างขวางในแทบทุกองค์การสามารถจำแนกออกเป็นประเภทย่อย ๆ ได้หลายประเภทคือ

1) การฝึกอบรมโดยการลงมือปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน โดยลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในสถานที่ทำงานอยู่จริง โดยการอยู่ภายใต้การดูแลของผู้สอนงาน การฝึกอบรมแบบนี้อาจจัดเป็นกลุ่มก็ได้ ระยะเวลาให้ทุกคน ได้รับฟังคำอธิบายเกี่ยวกับหลักและวิธีการปฏิบัติงานและอาจมีการสาธิตหรือทำให้ดูเป็นตัวอย่าง หลังจากนั้นให้แต่ละคนแยกย้ายไปปฏิบัติ หากพบการผิดพลาดจะได้รับการแก้ไขและชี้แจงให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องอีกครั้ง ต่อจากนั้นทดลองทำซ้ำหลาย ๆ ครั้งจนมั่นใจว่าสามารถทำได้เองอย่างถูกต้อง วิธีนี้นิยมใช้กับระดับปฏิบัติการทั่วไปแต่ไม่นิยมใช้กับบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร

2) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ (Vestibule Training) เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพสถานที่ทำงานจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกเหมือนปฏิบัติงานอยู่อย่างแท้จริง เนื่องจากการจัดสร้างห้องทดลองปฏิบัติการต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมาก วิธีนี้มักจะจัดในช่วงเวลาสั้น ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้สามารถฝึกอบรมบุคลากรจำนวนมากได้ภายในเวลาอันจำกัด

3) การฝึกอบรมนอกสถานที่ เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนอกสถานที่ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่จะทำการอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พบเห็นสภาพการณ์ที่แท้จริงด้วย

### 4. การฝึกอบรมก่อนที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

เป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือโอนย้ายไปสู่ตำแหน่งใหม่ ซึ่งมีลักษณะงานที่ผิดแผกแตกต่างไปจากตำแหน่งหน้าที่เดิม เช่น มีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น เพื่อให้เข้าใจลักษณะงานต่าง ๆ ของตำแหน่งใหม่เสียก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่องค์กรได้ว่า เมื่อบุคคลนั้นได้รับตำแหน่งใหม่แล้ว จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องและเกิดผลดีแก่องค์กรในที่สุด

**2.7.2.3 การพัฒนา** มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเสริมสร้างเพิ่มพูน ขจัด หรือปรับปรุงความรู้ความสามารถ (Knowledge) ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต อันจะยังประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กรในด้านการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคง อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านปัจเจกบุคคล (Individual) ในด้านการพัฒนาทัศนคติ พัฒนาฝีมือในการทำงานให้เกิดความชำนาญ มีการรับรู้ (Perception) ในนโยบายขององค์กรในด้านดีและเกิดความพึงพอใจ เกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิผลนั้นไม่ได้หมายถึงเพียงการฝึกอบรม (Training) เท่านั้น ดังนั้นจึงทำให้มีวิธีการพัฒนารูปแบบของการพัฒนาที่หลากหลายเกิดขึ้น และมีพัฒนาการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### พัฒนาการ และรูปแบบในการพัฒนา

**ก่อนทศวรรษที่ 1960:** รูปแบบในการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปใช้เรื่องการฝึกอบรม (Training) การสอนงาน (On the job training)

**ช่วงทศวรรษที่ 1960:** ใช้เทคนิคการพัฒนารูปแบบ (OD) มีการใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรก (Intervention) มาใช้ แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่เป็นที่ยอมรับมากนัก โดยเฉพาะในประเทศไทย

**ช่วงทศวรรษที่ 1980:** กระแสของการพัฒนาบุคลากรหรือ HRD เกิดขึ้น มีรูปแบบที่ผสมผสานหลากหลายวิธีการ เช่น

1. โครงการพัฒนาผู้บริหาร (Management Development Program) ใช้เทคนิคการวางแผนพัฒนาสายอาชีพ เพื่อสร้างและพัฒนาผู้บริหารที่ยังไม่ยอมรับหรือไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงโดยการฝึกอบรม (Training) รวมทั้งองค์กรมีความจำเป็นและต้องการนักบริหารที่มีความสามารถ

2. ใช้เทคนิคเครื่องมือสอดแทรกต่าง ๆ มากขึ้นเพื่อทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยการทำให้ Work Simplification, Reengineering กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ QCC, TQM, TPM, 5ส

3. การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยเห็นว่าหากองค์กรมีการปรับปรุงสภาพการทำงาน เงื่อนไขการทำงานให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ก็สามารถเพิ่มผลงานได้ สร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การสร้าง โอกาสความก้าวหน้า ความปลอดภัยในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

**ปลายทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา:** สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนแปลงไปมาก ส่งผลต่อการบริหารองค์กร การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทิศทางการพัฒนามุ่งไปสู่แนวคิดการพัฒนาองค์กรรูปแบบใหม่มาเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร เช่น การกำหนดสมรรถนะ (Competency) การบริหารผลงาน (Performance Management) การบริหารและพัฒนาคนเก่ง (Talent Management) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หากพิจารณาถึงระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และบทบาทของ HR หรือนัก HRD ในประเทศไทย โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชน อาจจะจัดแบ่งระดับของการพัฒนาและบทบาทได้ 4 กลุ่มคือ

1. **กลุ่มที่หนึ่ง** องค์กรที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสูงมาก ซึ่งนัก HR หรือ HRD มีบทบาทในการกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของธุรกิจและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาธุรกิจ มีระบบการวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน มีการใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การที่หลากหลาย มิใช่เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น และพร้อมที่จะแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการจัดงบประมาณสนับสนุน บทบาทของ HR หรือนัก HRD มีความสำคัญมาก ในการวางแผนพัฒนาระบบ และทำให้บุคลากรทุกระดับยอมรับ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง มีการพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้ทำหน้าที่เป็นผู้พัฒนาศักยภาพของลูกน้องอย่างเป็นระบบ และมีการประเมินผล

2. **กลุ่มที่สอง** องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะเป็นแผนการฝึกอบรมประจำปี หรือองค์การที่กำลังพัฒนาไปสู่ระบบมาตรฐานคุณภาพ จำเป็นต้องจัดทำแผนการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับระบบมาตรฐานคุณภาพ องค์กรให้การสนับสนุนงบประมาณพอสมควร บทบาทของ HR หรือนัก HRD มีหน้าที่ในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร การนำเทคนิคการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น มีระบบการวางแผนการพัฒนาสายอาชีพ องค์กรกลุ่มนี้มีศักยภาพในการเติบโตในอนาคต

3. **กลุ่มที่สาม** องค์กรที่มีการพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรมตามความจำเป็นตามโอกาส อาจจะไม่เป็นแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน อาจจะมีเจ้าหน้าที่ด้านการพัฒนาบุคลากรมีตำแหน่ง HR หรือ HRD รับผิดชอบ แต่มีบทบาทที่จำกัด ไม่อาจที่จะนำเสนอแผนกลยุทธ์ได้ หรืออาจมีความสามารถในการจัดทำ แต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอาจจะไม่เห็นความสำคัญ หรือไม่พร้อมที่จะดำเนินการ รูปแบบการพัฒนาที่ปฏิบัติอาจจะใช้การฝึกอบรมหรือการสอนงาน โดยหัวหน้างาน การจัดส่งบุคลากรเข้าอบรมสาธารณะ (Public Training) ตามโอกาส รูปแบบ



เมื่อพิจารณา Matrix ข้างต้นจะเห็นว่ามียอดประกอบสำคัญของ HRD 4 ด้านดังต่อไปนี้

1. **การพัฒนาบุคคล (Individual Development)** เป็นงานที่มุ่งเน้นในส่วนบุคคล และเกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรเพื่อให้สามารถทำงานปัจจุบันที่ตนรับผิดชอบได้ ส่วนนี้มักเรียกว่า การฝึกอบรม (Training) นั่นเอง

2. **การพัฒนาอาชีพ (Career Development)** เป็นงานที่มุ่งเน้นส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของ ความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ เพื่องานในอนาคต ซึ่งส่วนนี้มักเรียกว่า การพัฒนาบุคคล (Human Development)

3. **การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)** เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กร และเกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึงการมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อประกันหรือรับรองว่าบุคลากรจะต้องมี ความรู้ ทักษะ มีแรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์

4. **การพัฒนาองค์กร (Organization Development)** เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมองค์กร และเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ กระบวนการบริหารงาน และภาวะผู้นำ

### 2.7.3 ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. แตกต่างกันในระดับของตัวบุคคลที่จะได้รับการพัฒนา กล่าวคือ ถ้าหากเป็นการพัฒนาบุคคลแล้ว บุคคลที่จะได้รับการพัฒนา ได้แก่ บุคคลในระดับผู้บริหารองค์กร ส่วนการฝึกอบรมนั้นมุ่งจัดทำขึ้นสำหรับบุคคลในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในระดับนี้ได้แก่ บุคคลที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร และมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา

2. แตกต่างกันในขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้ กล่าวคือ ถ้าหากเป็นการพัฒนาบุคคลแล้ว ขอบเขตของการเรียนรู้ที่จะถ่ายทอดให้จะเป็นความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และทฤษฎีทั่ว ๆ ไป ในระดับกว้าง ๆ ทั้งนี้เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้กว้างขวางยิ่งขึ้นจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนต่อไป ส่วนการฝึกอบรมนั้นขอบเขตของการเรียนรู้จะแคบกว่า โดยจะมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การพิมพ์ดีด การจัดเก็บเอกสาร การรับ-ส่งเอกสารหรือจดหมาย เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว สามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับ ไปใช้ปฏิบัติงานได้

3. ความแตกต่างกันในระยะเวลาที่ใช้ เนื่องจากการถ่ายทอดการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคคลเป็นการถ่ายทอดความรู้ในหลักการ แนวคิดและทฤษฎี โดยส่วนใหญ่แล้วการพัฒนาบุคคลครั้งหนึ่ง ๆ มักจะใช้เวลาค่อนข้างยาวนาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับ การฝึกอบรมที่มีขอบเขตของการเรียนรู้เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งแล้ว โครงการฝึกอบรมหนึ่งๆ โดยทั่วไปจะมีระยะเวลาที่สั้นกว่า

4. ระดับและขอบเขตของเนื้อหา ในโครงการพัฒนาจะกว้างขวางและลึกซึ้งมากกว่า แต่เฉพาะเจาะจงน้อยกว่า ส่วนการฝึกอบรมระดับและขอบเขตของเนื้อหาในโครงการไม่เป็นไปในลักษณะกว้างขวาง ครอบคลุมและลึกซึ้ง แต่เป็นไปในลักษณะเฉพาะเจาะจง (อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ.2542:136-147)

เชี่ยวชาญ อาศวีวัฒนกุล (2530:90) ได้สรุปความแตกต่างตามธรรมชาติของนักวิชาการได้ตามตารางข้างล่างต่อไปนี้

### ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการพัฒนา

ลักษณะความแตกต่าง	การฝึกอบรม (Training)	การพัฒนา (Development)
วิธีการ – กระบวนการ	วิธีการ	กระบวนการ
จุดเน้นหนัก	งานในปัจจุบัน	งานในอนาคต
กิจกรรมการเรียนรู้	กำหนดรูปแบบอย่างเป็นทางการ	เป็นรูปแบบอย่างเป็นทางการน้อยมาก
ระดับพนักงาน	ใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่ระดับบริหาร	ใช้กับนักบริหาร

ที่มา: เชี่ยวชาญ อาศวีวัฒนกุล (2530:90)

ชูชัย สมितिไกร (2549:6-7) ได้อ้างถึง สุปราณี ศรีฉัตรวิมล (2533) ซึ่งกล่าวว่าการฝึกอบรมบุคลากรนั้น มีความสัมพันธ์อย่างแนบแน่นกับการพัฒนาบุคลากร (Personnel development) กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือเพื่อให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ (Nadler & Nadler, 1989) การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายในระยะยาวและมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคคลมีความงอกงามเติบโต มากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีการหลายชนิด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษา ทั้งในแง่การส่งบุคลากรไปเรียนในสถานศึกษา หรือการเรียนด้วยตนเอง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน และการส่งเสริม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุขภาพและการกีฬา เป็นต้น ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร และอาจถือได้ว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร

## 2.8 ข้อมูลทั่วไปของ บริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด

### พันธกิจ

เพื่อที่จะเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลก ทั้งในด้านการตลาดและการผลิตสินค้ายามาฮ่า เป้าหมายของเราคือ การมีตราสินค้าที่มีคุณค่าสูงสุดในอุตสาหกรรม โดยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยนวัตกรรมคุณภาพ เทคโนโลยีขั้นสูง และความมุ่งมั่นที่จะให้บริการที่เป็นเลิศเหนือความคาดหวังของลูกค้า เราตระหนักดีว่าความสำเร็จเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ด้วย การกระทำที่ดีที่สุด มิใช่เพียงความตั้งใจหรือคำพูดที่ดีเท่านั้น การทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จิตวิญญาณแห่งความท้าทาย ที่จะผลักดันให้ทุกคนพัฒนาไปได้อย่างเต็มศักยภาพ การสื่อสารและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร พนักงานของเราคือทรัพยากรอันมีค่า ยิ่งเรามุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของ พนักงานทุกคนสู่ความเป็นมืออาชีพในระดับสากล และไปสู่งานอาชีพ ที่มีความก้าวหน้า คุณภาพของชีวิตจะได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้วยรายได้สวัสดิการ ผลตอบแทนต่างๆ ความปลอดภัยรวมทั้งสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ดี

เราจะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นทั้งในด้านกำไร ความก้าวหน้า และมั่นคงของ กิจการ เราจะพัฒนาธุรกิจด้วยการใช้ทรัพยากรให้เกิดผลสูงสุดต่อพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ผลิตชิ้นส่วน และผู้จำหน่าย โดยให้ผลตอบแทนอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้ บริษัทฯ จะดำเนินกิจการด้วยแนวทาง เป้าหมาย และนโยบายที่โปร่งใสชัดเจน

ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เราจะดำเนินธุรกิจอย่างมี หลักจริยธรรม เอื้ออาทรแก่สังคม และด้วยสำนึกในความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

### บันทึกแห่งความสำเร็จ

เมื่อวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2507 บริษัท สยามยามาฮ่า จำกัด ได้ถือกำเนิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการรถจักรยานยนต์ที่เพิ่มมากขึ้น บริษัทฯ ได้มีส่วนทำให้อุตสาหกรรมรถจักรยานยนต์ในประเทศไทยเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งนับเป็นการตอบรับนโยบายของรัฐบาลในการสนับสนุนอุตสาหกรรมยานยนต์ภายในประเทศ ตลอดระยะเวลากว่า 40 ปี ยามาฮ่าเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดีจากภาครัฐบาลและบริษัท ยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ประเทศญี่ปุ่นและในปี พ.ศ. 2543 บริษัท ยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ประเทศญี่ปุ่น ได้เข้ามาถือหุ้นใหญ่เพื่อเสริมความแข็งแกร่งและมาตรฐานให้เทียบเท่า ระดับโลก วันนี้บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด คือหนึ่งใน

ผู้ผลิตและผู้จำหน่ายรถจักรยานยนต์ชั้นนำของประเทศไทยที่ทั่วโลกยอมรับในความเป็นที่สูงสุดแห่ง  
คุณภาพ

## ตารางที่ 2.2 ลำดับเหตุการณ์ของบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด

เดือน	พ.ศ.	เหตุการณ์
มีนาคม	2507	ก่อตั้ง บริษัท ไทยยามาฮ่า จำกัด
ธันวาคม	2520	เปิดโรงงานแห่งปัจจุบันถนนบางนา-ตราด จังหวัดสมุทรปราการ
พฤศจิกายน	2524	เปิดตัวรถจักรยานยนต์ รุ่น "เบลล์ 80" ซึ่งเป็นรถประเภท Sport-Moped รุ่นแรก
กรกฎาคม	2540	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9002 โดยบริษัท ยามาฮ่า เอ็นจินส์ จำกัด
ธันวาคม	2541	บริษัท ยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด (YMC) เข้าถือหุ้นจำนวนร้อยละ 28
มิถุนายน	2543	บริษัท ยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด (YMC) เข้าถือหุ้นใหญ่
มิถุนายน	2545	เปิดตัว "นูโว" ซึ่งเป็นรถจักรยานยนต์อโตเมติกคันแรกของประเทศไทย
ตุลาคม	2546	ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต ISO 9001:2000
พฤศจิกายน	2547	ได้รับรางวัล ซูเปอร์แบรนด์ ในฐานะหนึ่งในแบรนด์ยอดนิยมและสุดยอดแบรนด์ในกลุ่มยานยนต์
สิงหาคม	2548	ได้รับรางวัล YAMAHA President Awards ครั้งที่ 30 สำหรับปี 2548
มกราคม	2549	ได้รับการรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2004
ตุลาคม	2549	ได้รับรางวัล ซูเปอร์แบรนด์ ในฐานะหนึ่งในแบรนด์ยอดนิยมและสุดยอดแบรนด์ในกลุ่มยานยนต์เป็นสมัยที่ 2
มีนาคม	2550	ได้รับการรับรองมาตรฐานแรงงานไทย มรท. 8001:2546
สิงหาคม	2550	ได้รับรางวัล คอนซูเมอร์สช้อยส์ ในฐานะหนึ่งในแบรนด์ยอดนิยมในใจลูกค้า
ธันวาคม	2550	ได้รับรางวัลชนะเลิศแผนการตลาดยอดเยี่ยม จากสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย
สิงหาคม	2551	เปิดสถาบันขับขี่รถจักรยานยนต์ยามาฮ่า
กันยายน	2551	ได้รับรางวัลชนะเลิศระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคลยอดเยี่ยมจาก American Society for Training & Development (ASTD)
ตุลาคม	2551	ได้รับรางวัล ซูเปอร์แบรนด์ ในฐานะหนึ่งในแบรนด์ยอดนิยมและสุดยอดแบรนด์ในกลุ่มยานยนต์เป็นสมัยที่ 3
มีนาคม	2552	ได้รับรางวัลสุดยอดแบรนด์ที่ลูกค้าให้ความเชื่อมั่น จากหนังสือสารสาระ (Reader's Digest)
เมษายน	2552	ได้รับรางวัลชนะเลิศรถจักรยานยนต์แห่งปีของประเทศไทย (Thailand Bike of the Year) จากนิตยสารกรังค์ปรีซ์
มิถุนายน	2552	ได้รับการรับรองมาตรฐานความปลอดภัย OHSAS 18001:2007

ที่มา: [www.yamaha-motor.co.th](http://www.yamaha-motor.co.th)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอนำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสังเขปได้ดังนี้  
 สนั่น ไพบุลย์วัฒนกุล (2540 : บทคัดย่อ) วิทยานิพนธ์เรื่อง ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้า  
 ในอาชีพของเภสัชกรในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้  
 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการเภสัชกรในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในจังหวัดเชียงใหม่  
 ที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพในการดำรงตำแหน่งบริหาร 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการ  
 เภสัชกรในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่มีบทบาทหน้าที่ในปัจจุบัน

ในการวิจัยนั้นได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการเภสัชกรในสังกัดกระทรวง  
 สาธารณสุข ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 62 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์  
 ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้ ประชากรที่ศึกษาเป็นชายร้อยละ 37.10 หญิงร้อยละ 62.90 เภสัชกร  
 มีความคิดเห็นว่า การดำรงตำแหน่งบริหารมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของ  
 เภสัชกรในระดับปานกลาง เภสัชกรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่านอกจากแพทย์แล้ว ทันตแพทย์  
 เภสัชกร พยาบาล และเทคนิคการแพทย์ มีศักยภาพพอที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งบริหารได้แต่การที่  
 บุคลากรกลุ่มดังกล่าวได้รับโอกาสให้ขึ้นดำรงตำแหน่งบริหารได้น้อย เภสัชกรร้อยละ 38.71 มี  
 ความคิดเห็นว่าเกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงสาธารณสุขเกือบทั้งหมดมาจากสายงาน  
 แพทย์ และร้อยละ 35.48 มีความคิดเห็นว่าเกิดจากโครงสร้างทางการบริหารที่กำหนดไว้เช่นกัน  
 เภสัชกรมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อผลกระทบในกรณีที่สายงานแพทย์ได้รับโอกาสให้ดำรง  
 ตำแหน่งบริหารมากกว่าสายงานอาชีพอื่น ๆ ดังนี้ เป็นการผูกขาดตำแหน่งบริหารกับสายงานอาชีพ  
 ความร่วมมือในทีมสาธารณสุขยังไม่ดีเท่าที่ควรจะเป็น เป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจบุคลากร  
 นอกสายงานแพทย์ที่ต้องการความก้าวหน้าในสายงานบริหาร และเป็นการสูญเสียแพทย์จากภาครัฐ  
 อย่างแฝง ถ้าเปิดโอกาสให้กับบุคลากรทุกสายอาชีพขึ้นดำรงตำแหน่งบริหารได้อย่างเสมอภาค  
 เภสัชกรมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยต่อผลที่เกิดตามมาดังนี้ ทำให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน  
 เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรนอกสายงานแพทย์ที่ต้องการความก้าวหน้าในสายงาน  
 บริหาร เป็นการส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนางาน  
 ในหลาย ๆ ด้านและเป็นมาตรการหนึ่งในการแก้ปัญหาการสูญเสียบุคลากรนอกสายงานแพทย์จาก  
 ภาครัฐ

สุทธิมน ศรีโชติ (2543 : บทคัดย่อ) วิทยานิพนธ์ เรื่อง ความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิต  
 สังคมสงเคราะห์ศาสตร์ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาดำเน่ง  
 งาน ลักษณะงาน ความก้าวหน้าและแนวทางการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคม  
 สงเคราะห์ที่ปฏิบัติงานในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมที่จบปริญญาตรีหรือปริญญาโท  
 จากคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 220 คน (ร้อยละ 77.2) จาก

ประชากร 285 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในกรมประชาสัมพันธ์ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 38 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรีสังคมสงเคราะห์ศาสตรบัณฑิตและปริญญาโทสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิตมากที่สุด

ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะงานของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์เป็นงานในระดับปฏิบัติ โดยมีกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกันไปตามหน้าที่ของหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างดำรงตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์มากที่สุด ในสายงานวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ สายงานบริหารระดับกลางและระดับสูง และสายงานทั่วไป ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 44.1 มีความก้าวหน้าตามเส้นทางสายอาชีพข้าราชการพลเรือน ร้อยละ 28.8 มีความก้าวหน้าเร็วกว่า และร้อยละ 26.0 ไม่มีความก้าวหน้า โดยกลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานในสายงานวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะมีความก้าวหน้ามากที่สุด สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าได้แก่ หน่วยงาน อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ปีที่จบการศึกษา วุฒิการศึกษาที่ใช้เมื่อแรกเข้าปฏิบัติงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน วิธีการและเหตุผลที่เข้าปฏิบัติงาน ตำแหน่งและสายงาน รวมทั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ ผลการปฏิบัติงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ได้แก่ วัฒนธรรมของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ระบบการพิจารณาความก้าวหน้าซึ่งปัจจุบันมักใช้ระบบอาวุโส และระบบอุปถัมภ์ ประสบการณ์ในการทำงาน ในขณะที่ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมเห็นว่าความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติตนของบัณฑิตที่ควรต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉันทิร ทินราช (2545 : บทคัดย่อ) วิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร:กรณีศึกษาตำรวจภูธรจังหวัดลำพูน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในจังหวัดลำพูน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพราชการของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในจังหวัดลำพูน 3) เพื่อศึกษาทัศนคติและความคาดหวัง ของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรต่ออาชีพราชการตำรวจ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในจังหวัดลำพูน จำนวน 143 คน มีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่า Chi-Square

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 42.82 ปี อายุราชการเฉลี่ย 21.49 ปี อายุราชการชั้นสัญญาบัตรเฉลี่ย 13.83 ปี สมรสแล้วเป็นส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางรัฐศาสตร์/นิติศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ อาชีพบิดา-มารดาของผู้ตอบ เมื่อก่อนเข้ารับราชการ ประกอบอาชีพเกษตรกรรมมากที่สุด ส่วนใหญ่มียศ ร.ต.อ.ดำรงตำแหน่ง รอง สว. เงินเดือนปัจจุบันอยู่ในระดับ 10,001-15,000.บาทเป็นส่วนใหญ่ การได้รับความดีความชอบพิเศษประจำปีในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา ส่วนใหญ่อยู่ประมาณ 2 ครั้ง (ค่าเฉลี่ย 1.99) การถูกงดความดีความชอบประจำปีไม่มีมากนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชัยชุมพล พันธุ์ภักดี (2546 : บทคัดย่อ) เรื่องความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจชั้นประทวน ในสังกัดโรงเรียนตำรวจภูธร 7 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในโรงเรียนตำรวจภูธร 7 และเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจที่มีต่ออาชีพข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในโรงเรียนตำรวจภูธร 7 เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการตำรวจชั้นประทวนโรงเรียนตำรวจภูธร 7 อายุราชการไม่ต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 108 คน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในโรงเรียนตำรวจภูธร 7 ในภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกวิเคราะห์รายด้านพบว่า ความพึงพอใจต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจต่อการแต่งตั้งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคงในอาชีพ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความพึงพอใจที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในโรงเรียนตำรวจภูธร 7 เมื่อแยกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า อายุ 5-9 ปี รายได้ของครอบครัว จำนวนบุคคลในความรับผิดชอบอุปการะ ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลทางด้าน เพศ อายุราชการ ฝ่ายที่สังกัด ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ที่พักอาศัย ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เจริญ ถานะภิรมย์ (2548: บทคัดย่อ) เรื่อง ความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของคณงานก่อสร้าง บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของคณงานก่อสร้าง บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านความรู้ ทักษะ คุณลักษณะในงาน การฝึกอบรม การศึกษาและการสับเปลี่ยน โยกย้ายงาน และเพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของคณงานก่อสร้าง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ คณงานก่อสร้าง บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 201 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของคณงานก่อสร้าง บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านความรู้ ทักษะ การศึกษา การสับเปลี่ยน โยกย้ายงานและการฝึกอบรม คณงานมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพด้านคุณลักษณะในงาน คณงานมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมาก 2) เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล กับความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของคณงานก่อสร้าง บริษัท ไมวาน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าคณงานก่อสร้างที่มีระดับการศึกษา ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และค่าจ้างต่อวันแตกต่างกัน มีความ

ต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน ส่วนคนงานก่อสร้างที่มีเพศ และอายุ แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกัน

พรชัย กายจำ (2548: บทคัดย่อ) เรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร: กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจนครบาล 9 การวิจัยนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร สังกัดกองบังคับการตำรวจนครบาล 9 และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการชั้นสัญญาบัตร กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 175 คน เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม การประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่า ไคสแควร์ โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.16) และปัจจัยระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุ ราชการ สายงานที่รับผิดชอบ และรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร

อพาตา สุวรรณโรจน์ (2548: บทคัดย่อ) เรื่อง การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) หาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านบุคคล กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานบริษัทซึ่งดำเนินธุรกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่ง จำนวน 234 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการวัดข้อมูล 3 ด้านได้แก่ ด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร และการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 31-40 ปี อายุงานน้อยกว่า 5 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับปานกลาง โดยตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน แต่ในตัวแปรอื่น ๆ มีการรับรู้ที่แตกต่างกันทั้งการรับรู้ด้านองค์กร และด้านบุคคล ได้แก่ ตัวแปรด้านอายุ อายุงาน การศึกษา และตำแหน่งงาน 2) การรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยของการรับรู้ด้านองค์กรในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ การสร้างและถ่ายโอนความรู้ การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายสูงที่สุด และมีคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ต่ำที่สุด และองค์ประกอบด้านการมีแบบแผนความคิดต่ำที่สุด 3) ผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร และการรับรู้ด้านบุคคล พบว่า องค์ประกอบทุกด้านของการรับรู้มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาจหาญ เทียมสุวรรณ (2548: บทคัดย่อ) เรื่องความคาดหวังต่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพของพนักงาน บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน) การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคาดหวังต่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพ เพื่อที่จะนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป โดยจำแนกตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ตัวแปรต้น คือคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงาน และรายได้ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรในบริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน) เลือกกลุ่มตัวอย่างบุคลากรจากหน่วยงานดังต่อไปนี้ วางแผนการผลิต เตรียมการพิมพ์ พิมพ์ หลังการพิมพ์ การตลาด และหน่วยงานสนับสนุนอื่น ๆ จำนวนทั้งสิ้น 311 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ากลางของคะแนน ค่าของความถี่ และตัวสถิติไคสแควร์ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวสถิติที ตัวสถิติเอฟและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพของพนักงานบริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่ง อยู่ในระดับมาก ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง และความคาดหวังต่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกันมีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพไม่แตกต่างกัน ในส่วนของพนักงานที่มีหน่วยงานและรายได้ที่แตกต่างกัน มีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จรัญ สุวรรณเวช (2549: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ระดับรองผู้กำกับการในสังกัดตำรวจภูธรภาค 5 มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจระดับรองผู้กำกับการในสังกัดตำรวจภูธรภาค 5 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรระดับรองผู้กำกับการในสังกัดตำรวจภูธร 5 3) เพื่อสำรวจถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร คือ ข้าราชการตำรวจระดับชั้นยศพันตำรวจโทที่ดำรงตำแหน่งรองผู้กำกับการในสังกัดตำรวจภูธรภาค 5 จำนวน 196 ราย

ผลการศึกษาพบว่า 1) ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ระดับตำแหน่งรองผู้กำกับการในสังกัดตำรวจภูธรภาค 5 ส่วนใหญ่มีความก้าวหน้าในอาชีพราชการในระดับปานกลาง ระดับต่ำและต่ำมากในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ฐานะทางเศรษฐกิจ และ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ได้แก่ระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ ปัจจัยด้านคุณภาพการทำงาน ได้แก่ ความรัก ความผูกพันต่องาน การเรียนรู้งาน งานที่ได้รับมอบหมาย ความคิดริเริ่มในการทำงาน กฎระเบียบ

และการปฏิบัติตามของหน่วยงาน ล้วนมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรระดับรองผู้กำกับการในสังกัดตำรวจภูธรภาค 5 3) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าหลักเกณฑ์ในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรตั้งอยู่บนหลักของระบบคุณธรรมและระบบอุปถัมภ์ผสมผสานกัน

พิมพ์พร วงษ์มหา (2549 : บทคัดย่อ) วิทยานิพนธ์เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 688 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ปัจจัยด้านบุคลิกภาพมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพมากที่สุด และปัจจัยด้านเฉพาะลักษณะทางเพศ รวมทั้งข้อจำกัดด้านค่านิยมและวัฒนธรรมในสังคมเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง มากที่สุด 2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงาน เป็นรายด้านพบว่า ด้านปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และโดยภาพรวม แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามเพศ เป็นรายด้านและโดยภาพรวม แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด เป็นรายด้านพบว่าด้านปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และโดยภาพรวม แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 5) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำแนกตามประสบการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ในเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์อื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการทำงานเป็นรายค้ำ พบว่า ด้านปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และโดยภาพรวม แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จุริรัตน์ จอมวุฒิ (2550 : บทคัดย่อ) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการท้องถิ่น อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก มีความมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการท้องถิ่น รวมถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการท้องถิ่น โดยศึกษาจากทัศนคติของประชากร 3 กลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น และฝ่ายกำกับดูแล ในอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก จำนวน 297 คน

ผลการศึกษาพบว่า ประชากร จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการท้องถิ่นและฝ่ายกำกับดูแล มีความเห็นว่า ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการท้องถิ่นมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ในขณะที่ประชากรอีกกลุ่มมีความเห็นแตกต่างออกไป กล่าวคือ ผู้บริหารท้องถิ่นมีความเห็นว่า คุณสมบัติเฉพาะตัวของข้าราชการท้องถิ่นแต่ละคนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการท้องถิ่นมากที่สุด ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า ปัญหาความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการท้องถิ่น มิได้อยู่ที่ระบบบริหารงานบุคคลท้องถิ่น แต่อยู่ที่ผู้ใช้ระบบ

กาญจนา สุขทวี (2553 : บทคัดย่อ) เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ จำนวน 67 คน

ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีความคิดเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านพลวัตในการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดการความรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กรและด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ที่มีสถานภาพส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา พบว่า ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคลากรมีความคิดเห็นเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

## บทที่ 3

# วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพกรณศึกษา พนักงานระดับปฏิบัติงาน บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ โดยจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน ระยะเวลาในการทำงาน และปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ด้านการมีแบบแผนทางความคิด (Mental Models) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัย ตามลำดับดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 2,619 คน แยกเป็นพนักงานสายประกอบ 174 คน ชิ้นส่วน 227 คน ส่งออก/นำเข้า จำนวน 20 คน และต้นทุน/งบประมาณ จำนวน 14 คน (ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน 2553)

#### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งพวกหรือแผนแบบเลือกตัวอย่างตามรายชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยมีหลักเกณฑ์ว่า ในการแบ่งประชากรออกเป็นประชากรย่อย (subpopulation) ประชากรกลุ่มย่อยจะต้องไม่ซ้ำซ้อนกัน (Non Overlapping subpopulation) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการกำหนดตัวอย่างจากการคำนวณขนาดตัวอย่างรวมโดยการกำหนดขนาดตัวอย่างให้พื้นที่ย่อยเป็นสัดส่วน (proportional Allocation) โดยวิธีเนย์แมน (Neyman allocation) (พิศิษฐ ตันทวณิช. 2543)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หาขนาดตัวอย่างรวมโดยการกำหนดขนาดตัวอย่างให้พื้นที่ย่อยให้มีความเหมาะสม โดยวิธี เนย์แมน (Neyman allocation) ได้ดังนี้

$$n_{Ney} = \frac{z_{\alpha/2}^2 \left( \sum_{h=1}^L N_h \sqrt{P_h Q_h} \right)^2}{N^2 e^2 + z_{\alpha/2}^2 \sum_{h=1}^L N_h P_h Q_h} \quad (3.1)$$

$$P_h = \frac{A_h}{N_h} \quad \text{ในที่นี้ } A_h = 30 \quad (3.2)$$

โดยที่  $n_{Ney}$  = ขนาดตัวอย่างรวม  
 $N = \sum_{h=1}^L N_h$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $z_{\alpha/2}$  = แทนค่าแทน Z ภายใต้พื้นที่  $\alpha$  จากการแจกแจงปกติมาตรฐาน การวิจัยนี้ กำหนดความเชื่อมั่นที่ 95 %  
 $N_h$  = จำนวนประชากรทั้งหมดในแต่ละพื้นที่ย่อย  
 $P_h$  = สัดส่วนของประชากรในแต่ละพื้นที่ย่อย  
 $Q_h$  =  $1 - P_h$   
 $e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณประชากร การวิจัยครั้งนี้กำหนดไว้ที่ร้อยละ 1.5

ตารางที่ 3.1 แสดงค่า  $N_h$ ,  $P_h$  และ  $Q_h$  ของแต่ละกลุ่มประชากร

ประชากร	$N_h$	$P_h$	$Q_h = 1 - P_h$	$P_h Q_h$	$\sqrt{P_h Q_h}$
ประกอบ	1049	0.0286	0.9714	0.0278	0.1667
ชิ้นส่วน	1368	0.0219	0.9781	0.0214	0.1465
ส่งออก/นำเข้า	118	0.2542	0.7458	0.1896	0.4354
ต้นทุน/งบประมาณ	84	0.3571	0.6429	0.2296	0.4792

หมายเหตุ

$$N = 1,049 + 1,368 + 118 + 84 = 2,619 \text{ คน}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$e = 0.015$$

$$Z = 1.96$$

แทนค่า  $N_h$ ,  $P_h$  และ  $Q_h$  จากตารางที่ 3.1 ในสูตรเพื่อหาขนาดตัวอย่างรวมได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n_{Ney} &= \frac{1.96^2 * [(1049*0.1667)+(1368*0.1465)+(118*0.4354)+(84*0.4792)]}{2619^2 * 0.015^2 + 1.96^2 [(1049*0.0278)+(1368*0.0214)+(118*0.1896)+(84*0.2296)]} \\ &= 434.2147 = 435 \text{ คน} \end{aligned}$$

กระจายขนาดตัวอย่างแต่ละพื้นที่ย่อยโดยการกำหนดขนาดตัวอย่างให้พื้นที่ย่อยเป็นสัดส่วน คือ

$$n_h = \frac{n}{N} N_h \quad (3.3)$$

โดยที่  $n_h$  = ขนาดตัวอย่างแต่ละพื้นที่ย่อย

$N_h$  = จำนวนประชากรทั้งหมดในแต่ละพื้นที่ย่อย

$N$  = จำนวนประชากรหน่วยทั้งหมด

$n$  =  $n_{Ney}$  = ขนาดตัวอย่างรวม

แทนค่าสูตรหาขนาดตัวอย่างแยกตามหน่วยงาน ได้ดังนี้

$$n_{ประกอบ} = 435 * 1049 / 2619 = 174 \text{ คน}$$

$$n_{ชิ้นส่วน} = 435 * 1368 / 2619 = 227 \text{ คน}$$

$$n_{ส่งออก/นำเข้า} = 435 * 118 / 2619 = 20 \text{ คน}$$

$$n_{ต้นทุน/งบประมาณ} = 435 * 84 / 2619 = 14 \text{ คน}$$

ค่าที่คำนวณได้คือ  $n$  ของพนักงานหน่วยประกอบ = 174 คน หน่วยชิ้นส่วน = 227 คน

หน่วยส่งออก/นำเข้า = 20 คนและหน่วยต้นทุน/งบประมาณ = 14 คนรวมทั้งสิ้นจำนวนพนักงานที่

สุ่ม = 435 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด ดังนี้

#### 3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน

**ส่วนที่ 1:** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งหมด 5 ข้อ

**ส่วนที่ 2:** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ด้าน ได้แก่ 1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จำนวน 5 ข้อ คำถามเชิงบวกได้แก่ข้อ 1,2,3,5 และคำถามเชิงลบได้แก่ข้อ 4

2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) จำนวน 6 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด

3) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) จำนวน 6 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด

ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรรณิการ์ พุ่มเจริญ (2549) มาดัดแปลงเป็นแนวทางให้เหมาะสมกับงานวิจัยนี้ โดยเป็นการทำแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัดแบบให้คะแนน (Rating Scale) ตามแนวทางของ ลิเคอร์ท์

**ตารางที่ 3.2** คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	
	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

ที่มา : พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543 :107-108)

**ส่วนที่ 3:** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ จำนวน 24 ข้อ โดยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรวัด Likert Scale ประกอบด้วย ข้อความเชิงบวก (Positive Items) และข้อความเชิงลบ (Negative Items) โดยแบ่งทั้งหมด 5 ระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 ด้านดังนี้

- 1) ด้านการเลื่อนตำแหน่ง จำนวน 8 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด
- 2) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ จำนวน 8 ข้อ เป็นคำถามเชิงบวกทั้งหมด
- 3) ด้านการพัฒนาบุคลากร จำนวน 8 ข้อ เป็นคำถามเชิงลบ 1 ข้อ ได้แก่ ข้อ 36 และเป็นคำถามเชิงบวกได้แก่ข้อ 34,35,37,38,39,40,41

**ตารางที่ 3.3** คะแนนในแต่ละระดับความคิดเห็นของแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	
	ข้อความเชิงบวก	ข้อความเชิงลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

**ส่วนที่ 4:** เป็นคำถามปลายเปิดสำหรับแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพ

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้
- 2) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนดประเด็นและขอบข่ายของคำถาม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- 4) สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อขอความเห็นในการพิจารณาด้านความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา พร้อมทั้งพิจารณาความถูกต้องของภาษาที่ใช้จำนวน 4 ท่าน ดังนี้

ตารางที่ 3.4 รายชื่อ ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
ดร.ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ์	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ อุตสาหกรรม	สถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
คุณบัวทิพย์ จันทร์คำรงค์กุล	ผู้จัดการทั่วไป (ควบคุมการผลิต)	บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด
คุณศักดา หอมฟุ้ง	ผู้จัดการทั่วไป (ทรัพยากรบุคคล)	บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด
ดร.กฤษณะ มลิตา	นักธรณีวิทยา โครงการสำรวจ อีสาน	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิต ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

6) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ มาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง

7) จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดสอบก่อน (Try out) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยค่าความเชื่อมั่นหาโดยวิธีของ Cronbach เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” ( $\alpha$ -coefficient)

8) ขึ้นสุดท้ายจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

### 3.2.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าดังนี้

1.1 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) (Cronbach, 1990 : 202-204) และกำหนดให้มีค่าความเชื่อมั่นไม่น้อยกว่า 0.70 (บุญชม ศรีสะอาด, 2543 : 81-101)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_j^2} \right) \quad (3.4)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยที่  $\alpha$  คือ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

$k$  คือ จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

$\sum S_i^2$  คือ ผลรวมของความแปรปรวนของข้อคำถามแต่ละข้อ

$S_j^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผลจากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.809

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะค้นหาข้อมูล โดยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบ คือ

#### 3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตัวผู้วิจัยเอง ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด เป็นแบบสอบถาม ดังนี้

1) สำรจสายงานในบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด

2) ขอนหนังสือจากหน่วยงานบัณฑิตศึกษา วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถามพร้อมกับสอบถามข้อมูลประกอบงานวิจัย

3) นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมหนังสือเพื่อขออนุญาตไปสอบถามพนักงานระดับปฏิบัติการ ในบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ที่ได้รับการสุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 435 ฉบับ เพื่อให้ได้รับแบบสอบถามกลับมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลได้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการคือ 435 คน โดยผู้ทำการวิจัยจะเป็นผู้นำแบบสอบถามไปแจกจ่ายแก่กลุ่มตัวอย่างเอง และเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างของตน หลังจากนั้นทางผู้วิจัยจะทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากทุกสายงานที่ต้องการศึกษา โดยการเดินทางไปรับด้วยตนเอง

#### 3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้า รวบรวมวารสาร เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบในเนื้อหาและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์เพื่อการเชิงพาณิชย์เท่านั้น เมื่อผู้ซื้อได้หน้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

2) นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานและระยะเวลาในการทำงาน นำเสนอข้อมูลของแต่ละข้อ คือค่าร้อยละและนำเสนอในตารางพร้อมคำบรรยาย

3) นำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไปวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทุกตัวแปรตามเป็นรายชื่อ และนำเสนอในรูปตารางพร้อมคำบรรยาย

โดยแบ่งระดับความเห็นด้วยเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 107 -108)

ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1.000 หมายถึง มีความกำกวมในอาชีพ ไม่แตกต่างกัน

มาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1.000 หมายถึง มีความกำกวมในแตกต่างกัน

กันมาก

การแปลความหมายของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 74) ใช้เกณฑ์

ดังนี้

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 0.000 – 0.999 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นว่าปัจจัยด้าน

องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน มีความกำกวมในอาชีพไม่แตกต่างกัน

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 1.000 ขึ้นไป หมายถึง มีระดับความคิดเห็นว่าปัจจัยด้าน

องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน มีความกำกวมในอาชีพแตกต่างกัน

4) ข้อมูลที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไปวิเคราะห์ตามระดับความคิดเห็นต่อความกำกวมในอาชีพ โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติโดยการ

หาค่าเฉลี่ย  $\bar{X}$  และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทุกตัวแปรตามเป็นรายข้อ และนำเสนอในรูปแบบตารางพร้อมคำบรรยาย

### 3.4.1 การทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 3.5 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

	สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด ที่ต่างกัน	-
สมมติฐานที่ 1.1	พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่ 1.2	พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.3	พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.4	พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 1.5	พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2	พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงาน ที่แตกต่างกัน มีปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ที่ต่างกัน	-

### ตารางที่ 3.5 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 2.1 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีระดับปัจจัยขององค์การแห่งการเรียรรู้ที่แตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่ 2.2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีระดับปัจจัยขององค์การแห่งการเรียรรู้ที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.3 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับปัจจัยขององค์การแห่งการเรียรรู้ที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.4 พนักงานระดับปฏิบัติการที่อยู่ในสายงานต่างกัน มีระดับปัจจัยขององค์การแห่งการเรียรรู้ที่แตกต่างกัน	One-way ANOVA
สมมติฐานที่ 2.5 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับปัจจัยขององค์การแห่งการเรียรรู้ที่แตกต่างกัน	t-test
สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียรรู้ ได้แก่ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยยามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ	Multiple Linear Regression

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 ค่าเฉลี่ยหรือมัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้อธิบายค่าเฉลี่ยของคะแนนที่หัวหน้างานทำแบบทดสอบเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540: 137)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} \quad (3.5)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยที่	$X$	=	คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
	$\bar{X}$	=	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum x$	=	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	$n$	=	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

3.5.2 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายลักษณะการกระจายของข้อมูล ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540: 143)

$$S.D. = \frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)} \quad (3.6)$$

โดยที่ S.D. = ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

3.5.3 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานและระยะเวลาในการทำงาน

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลในแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \times 100 \quad (3.7)$$

3.5.4 การวิเคราะห์โดยวิธี t-test ใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

- (1) เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
- (2) สมมติฐานที่ใช้ทดสอบ

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \quad \text{หรือ ค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน}$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2 \quad \text{หรือ ค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกัน}$$

- (3) สถิติที่ใช้ทดสอบ (บุญธรรม กิจปริดาสุทธิ์. 2545 : 145)

กรณีที่ 1 เมื่อ  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} \quad (3.8)$$

เมื่อ

$$S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \quad (3.9)$$

$n_1$  คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

- $n_2$  คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
- $\bar{X}_1$  คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1
- $\bar{X}_2$  คือ ค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2
- $S_1^2$  คือ ค่าแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1
- $S_2^2$  คือ ค่าแปรปรวนของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

กรณีที่ 2 เมื่อ  $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}} \tag{3.10}$$

โดยมี

$$df_{.,v} = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[ \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}} \tag{3.11}$$

(4) การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $= \alpha$

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $t$  จากตารางที่  $df_{.,v} = n_1 + n_2 - 2$  หรือ  $v$  แล้วแต่กรณี หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีค่า  $t$  มากกว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่าน้อยกว่า  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  และยอมรับ  $H_1$  นั่นคือยอมรับว่า  $\mu_1 \neq \mu_2$  หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $t$  จากตารางที่  $df_{.,v} = n_1 + n_2 - 2$  หรือ  $v$  แล้วแต่กรณี หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value มากกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  และปฏิเสธ  $H_1$  นั่นคือยอมรับว่า  $\mu_1 = \mu_2$  หรือค่าเฉลี่ยของประชากรที่ 1 และ 2 ไม่แตกต่างกัน

(5) การทดสอบ  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

การเลือกใช้สูตรในกรณีที่ 1 หรือ 2 นั้น จำเป็นต้องทดสอบว่า  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$  หรือไม่ โดยใช้ F-test ทำการทดสอบขั้นตอนดังนี้

สมมติฐานสถิติ

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2$$

$$H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F : \frac{S_1^2}{S_2^2} \text{ เมื่อ } S_1 > S_2, df = (n_1 - 1), (n_2 - 1) \quad (3.12)$$

หรือ

$$F : \frac{S_1^2}{S_2^2} \text{ เมื่อ } S_2 > S_1, df = (n_2 - 1), (n_1 - 1) \quad (3.13)$$

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $= \alpha$

ถ้า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $F$  จากตารางที่  $df = (n_1 - 1), (n_2 - 1)$  หรือ  $df = (n_2 - 1), (n_1 - 1)$  แล้วแต่กรณีจะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  นั่นคือยอมรับ  $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$

ถ้า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $F$  จากตารางที่  $df = (n_1 - 1), (n_2 - 1)$  หรือ  $df = (n_2 - 1), (n_1 - 1)$  แล้วแต่กรณี จะยอมรับ  $H_0$  ปฏิเสธ  $H_1$  นั่นคือยอมรับ  $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$

### 3.5.5 การวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA (Analysis of variance) ใช้ในการทดสอบ

ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Sample) และวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้สูตร One-way ANOVA ขั้นตอนการวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA มีดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2540 : 125)

1. เปลี่ยนสมมติฐานวิจัยเป็นสมมติฐานสถิติ
2. สมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบโดยวิธี One-way ANOVA คือ

$H_0$  : ค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร  $k$  กลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากรแตกต่างกัน

หรือ

$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$

$H_1 : \mu_i \neq \mu_j$  ,เมื่อ  $i \neq j$

;  $i, j = 1, 2, \dots, k$

## 3. สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{MS_b}{MS_w} \quad (3.14)$$

สูตรสำหรับการวิเคราะห์ค่าต่างๆ แสดงในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงสูตรการวิเคราะห์โดยวิธี One-way ANOVA

Source of Variation	Degree of freedom	Sum Square	Mean Square	F
Between Groups	$k - 1$	$SS_b = \sum_{j=1}^k \frac{T_j^2}{n_j} - \frac{T^2}{n}$	$MS_b = \frac{SS_b}{k - 1}$	$F = \frac{MS_b}{MS_w}$
Within Group	$n - k$	$SS_w = SS_T - SS_b$	$MS_w = \frac{SS_w}{n - k}$	
Total	$n - 1$	$SS_T = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} x_{ij}^2 - \frac{T^2}{n}$		

เมื่อ

 $k$ 

คือจำนวนกลุ่ม

 $n$ 

คือ ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

 $n_j$ คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่  $j$  $T_j$ คือ ผลรวมของคะแนนทุกตัวในกลุ่มตัวอย่างที่  $j$  $T$ 

คือผลรวมของคะแนนทั้งหมด

 $x_{ij}$ 

คือ คะแนนแต่ละตัว

## 4. การตัดสินใจ

เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $= \alpha$

ถ้าค่า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $F$  จากตารางที่  $df = (k-1), (n-k)$  หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า p-value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็น ของกลุ่มตัวอย่าง

ที่จะมีค่า  $F$  มากกว่าค่า  $F$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า p-value มีค่าน้อยกว่า  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$

นั่นคือยอมรับว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อยสองประชากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ถ้าค่า

$F$  ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $F$  จากตารางที่

$df = (k-1), (n-k)$  หรือ ถ้ามีค่า p-value มากกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  นั่นคือยอมรับว่าค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร  $k$  กลุ่มไม่แตกต่างกัน

**3.5.6 การวิเคราะห์ Least Significant Difference (LSD)** ใช้ในการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่กรณีที F-test ในการวิเคราะห์ One-way ANOVA มีนัยสำคัญ โดยมีขั้นตอนการคำนวณดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2540 : 137)

1. กำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha$
2. คำนวณค่า LSD จากสูตร

$$\text{LSD} = \frac{t_{\alpha, n-k}}{2} \sqrt{MS_w \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)} \quad (3.15)$$

เมื่อ  $\frac{t_{\alpha, n-k}}{2}$  คือค่าที่ได้จากตาราง  $t$  ที่  $df. = n - k$  ที่  $\frac{\alpha}{2}$

$n_i$  คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่  $i$

$n_j$  คือ ขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างที่  $j$

3. คำนวณหาค่า  $|\bar{X}_i - \bar{X}_j|$  เมื่อ  $i \neq j ; i, j = 1, 2, \dots, k$

เมื่อ  $\bar{X}_i$  คือค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่  $i$

$\bar{X}_j$  คือค่าเฉลี่ยของคะแนนในกลุ่มตัวอย่างที่  $j$

4. การตัดสินใจ

ถ้าค่า  $|\bar{X}_i - \bar{X}_j|$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า LSD หมายความว่าค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ถ้าค่า  $|\bar{X}_i - \bar{X}_j|$  ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า LSD หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของประชากรคู่ที่นำมาเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญหรือไม่แตกต่างกัน

**3.5.7 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis)** เป็นการวิเคราะห์การถดถอยเพื่อพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามที่ได้รับผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งจะทำให้การพยากรณ์เข้าใกล้ความจริงและถูกต้องยิ่งขึ้น ซึ่งต้องมีปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากกว่า 1 ตัวแปร เพื่อนำมาอธิบายหรือพยากรณ์ตัวแปร โดยสมการเพื่อพยากรณ์ มีลักษณะ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i \quad (3.16)$$

เมื่อ  $Y_i$  = ค่าสังเกตที่  $i$  ของตัวแปรตามของประชากร

$X_{ji}$  = ค่าที่สังเกตที่  $i$  ของตัวแปรอิสระที่  $j$  เมื่อ  $j = 1, 2, \dots, k$

$\beta_0$  = ค่าที่ตัดแกน  $Y$  ของสมการเส้นตรง (เมื่อ  $X_i$  ทุกค่าเป็น 0)

$\beta_j$  = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระที่  $j$

$\varepsilon_i$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่  $i$

ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1.  $\varepsilon_i$  มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected Value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
2.  $\varepsilon_i$  และ  $\varepsilon_j$  สำหรับ  $i \neq j$  เป็นอิสระต่อกัน
3.  $X_{ji}$  แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือโดยกำหนดค่าต่าง ๆ ดังนี้

สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ค่าประมาณค่า  $Y_i$  ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} \quad (3.17)$$

โดยที่  $\hat{Y}_i$  เป็นค่าประมาณของ  $Y_i$  และ  $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$  เป็นค่าประมาณ  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  ตามลำดับ ในการหาตัวประมาณ  $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$  ของ  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  จะหาได้โดยใช้วิธี least squares method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณจะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ จะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1} X'Y \quad (3.18)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ 1 & x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & x_{12} \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & x_{12} \\ 1 & \cdot & \cdot & \dots & x_{12} \\ 1 & x_{1n} & x_{2n} & \dots & x_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix}$$

การทดสอบสมการความถดถอยเชิงซ้อนโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกแบบทางเดียว โดยมีสมมติฐานคือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0 : j = 1, 2, 3, \dots, k$$

เมื่อ  $\beta_k$  เป็นค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) โดยมีสูตรที่ใช้ในการคำนวณ คือ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 302-303)

$$F = \frac{\left( b'X'Y - ny^2 \right) / k}{(Y'Y - b'X'Y) / (n - k - 1)} \quad (3.19)$$

เปรียบเทียบค่า  $F$  ที่ได้จากการคำนวณกับค่า  $F$  ที่ได้จากตารางที่  $df = n - k - 1$  เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า  $F$  ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า  $F$  ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่า  $Y$  ไม่มีความสัมพันธ์กับ  $X$  ทั้ง  $k$  ตัว ในรูปเชิงเส้น

ถ้าค่า  $F$  ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า  $F$  ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  ปฏิเสธ  $H_1$  แสดงว่ามี  $X_i$  อย่างน้อย 1 ตัว ที่มีความสัมพันธ์กับ  $Y$  ในรูปเชิงเส้น จึงต้องทดสอบต่อไปว่า  $X_i$  ตัวใดมีความสัมพันธ์กับ  $Y$  โดยใช้สถิติทดสอบเกี่ยวกับสัมประสิทธิ์การถดถอยทดสอบต่อไป

การทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอย (regression coefficient)  
สมมติฐาน

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.20)$$

$S_{b_j}$  หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ  $\text{var}(b_j)$  ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.21)$$

เมื่อ  $\sigma^2$  คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จาก  $(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)$

เปรียบเทียบค่า  $t$  ที่ได้จากการคำนวณกับค่า  $t$  ที่ได้จากตารางที่  $df = n - k - 1$  เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  เท่ากับ 0.05 และ 0.01

ถ้าค่า  $t$  ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า  $t$  ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  ปฏิเสธ  $H_1$  แสดงว่าค่า  $\beta_j = 0$  นั่นคือ ตัวแปร  $X_j$  ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปร  $Y$  เป็นเส้นตรง

ถ้าค่า  $t$  ที่ได้จากการคำนวณมีค่ามากกว่าค่า  $t$  ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าค่า  $\beta_j \neq 0$  นั่นคือ ตัวแปรตาม  $X_j$  มีอิทธิพลต่อตัวแปร  $Y$  เป็นเส้นตรง

การแปลความหมาย

เมื่อ  $b_j$  มีนัยสำคัญ แปลความความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่  $j$  เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป  $b_j$  หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่น ๆ คงที่

**Coefficient of Determination ,  $R^2$**

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า  $Y$  ค่า  $R^2$  บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์โดยบอกให้ทราบถึง % ความแปรปรวนของ  $Y$  ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยเส้น Regression คำนวณจากสูตร

$$R^2 = \frac{b'X'Y}{Y'Y} \quad (3.22)$$

โดยการศึกษาครั้งนี้มีการกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

$$k = 3$$

$Y$  = ตัวแปรตามคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ

$X_i$  = มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

$X_2$  = การมีแบบแผนทางความคิด

$X_3$  = การคิดอย่างเป็นระบบ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ วิทยาลัยบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ส่งไปโดยได้รับกลับคืนมา 435 ฉบับ และเมื่อตรวจสอบแล้วพบว่า มีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 435 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง จึงใช้ข้อมูลนี้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

4.6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

4.7 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงาน ในบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.1

**ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามเพศ**

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	188	43.20
หญิง	247	56.80
รวม	435	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 และรองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 188 คน คิดเป็น ร้อยละ 43.20

**ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามอายุ**

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 25 ปี	131	30.10
มากกว่า 25 ปี – 30 ปี	193	44.40
มากกว่า 30 ปี – 35 ปี	102	23.40
มากกว่า 35 ปี ขึ้นไป	9	2.10
รวม	435	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 25 – 30 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40 รองลงมาเป็นพนักงานกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.10 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 30 ปี – 35 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 และเป็นกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 35 ปี ขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.10

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมปลาย/ปวช.	130	29.90
อนุปริญญา/ปวส.	201	46.20
ปริญญาตรี	104	23.90
รวม	435	100.00

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือปวส. จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมามีการศึกษาระดับมัธยมปลายหรือปวช. จำนวน 130 คน คิดเป็น ร้อยละ 29.90 และรองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.90

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามสายงาน

สายงาน	จำนวน	ร้อยละ
ประกอบ	174	40.00
ชิ้นส่วน	227	52.20
ส่งออก/นำเข้า	20	4.60
ต้นทุน/งบประมาณ	14	3.20
รวม	435	100.00

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่อยู่ในสายงานชิ้นส่วน จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20 รองลงมาอยู่ในสายงานประกอบ จำนวน 174 คน คิดเป็น ร้อยละ 40.00 รองลงมาเป็นกลุ่มที่อยู่ในสายงานส่งออกหรือนำเข้า มีจำนวน 20 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.60 และรองลงมาอยู่ในหน่วยงานต้นทุนหรืองบประมาณ จำนวน 14 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.20

**ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานในบริษัทแห่งนี้**

ระยะเวลาในการทำงานในบริษัท	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 7 ปี	383	88.00
มากกว่า 7 ปี – 15 ปี	49	11.30
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	3	0.70
รวม	435	100.00

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานในบริษัทไม่เกิน 7 ปี จำนวน 383 คน คิดเป็นร้อยละ 88.00 รองลงมา มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 7 ปี – 15 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.30 และมีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 0.70

#### **4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

##### **4.2.1 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง**

ผลการวิเคราะห์คะแนนความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานด้านการเลื่อนตำแหน่ง ดังแสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการเลื่อนตำแหน่ง

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. องค์กรของท่านมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาตามสายงานที่ชัดเจน	3.503	0.608	เห็นด้วย	8
2. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนหรือใช้ทักษะที่สูงขึ้นกว่างานที่ปฏิบัติอยู่ได้	4.059	0.596	เห็นด้วย	1
3. ท่านมีการกำหนดตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตของท่าน	3.675	1.011	เห็นด้วย	6
4. ท่านคิดว่ามีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน	3.965	0.747	เห็นด้วย	4
5. ท่านคิดว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า	4.027	0.454	เห็นด้วย	3
6. ท่านคิดว่าความสามารถของท่านเพียงพอต่อการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานได้	4.052	0.685	เห็นด้วย	2
7. องค์กรมีระบบการประเมินงานที่ชัดเจน เป็นระบบ เพื่อปรับตำแหน่งงานตามความสามารถ	3.788	0.630	เห็นด้วย	5
8. หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลงาน เพื่อปรับตำแหน่งงานตามความสามารถ	3.531	0.556	เห็นด้วย	7
ภาพรวม	3.862	0.271	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการเลื่อนตำแหน่งในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.862 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.271 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งแต่ละข้อเรียงตามลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านสามารถปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนหรือใช้ทักษะที่สูงขึ้นกว่างานที่ปฏิบัติอยู่ได้ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.059 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.596

ลำดับที่ 2 ท่านคิดว่าความสามารถของท่านเพียงพอต่อการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานได้ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.052 และ

พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.685

ลำดับที่ 3 ท่านคิดว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.027 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.454

ลำดับที่ 4 ท่านคิดว่ามีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.965 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.747

ลำดับที่ 5 องค์กรมีระบบการประเมินงานที่ชัดเจน เป็นระบบ เพื่อปรับตำแหน่งงานตามความสามารถ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.788 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.630

ลำดับที่ 6 ท่านมีการกำหนดตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตของท่าน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.675 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.011

ลำดับที่ 7 หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลงานเพื่อปรับตำแหน่งงานตามความสามารถ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.531 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.556

ลำดับที่ 8 องค์กรของท่านมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาตามสายงานที่ชัดเจน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.503 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.608

#### 4.2.2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับ

##### ปฏิบัติการ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

ผลการวิเคราะห์คะแนนความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านคำตอบแทนและสวัสดิการ

ด้านคำตอบแทนและสวัสดิการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. องค์กรของท่านให้คำตอบแทนและสวัสดิการตามความสามารถ	3.004	0.765	ปานกลาง	8
2. คำตอบแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความเหมาะสม	3.119	0.833	ปานกลาง	7
3. สวัสดิการขององค์กร เช่น รถบริการอาหารและสาธารณสุขโลกมีความเหมาะสม	3.733	0.453	เห็นด้วย	3 <sup>a</sup>
4. ท่านทำงานให้แก่องค์กร ได้อย่างเหมาะสมกับผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ	3.885	0.675	เห็นด้วย	1
5. ท่านได้รับการพิจารณาการปรับเพิ่มคำตอบแทน/สวัสดิการจากหัวหน้างานเป็นพิเศษจากการทุ่มเททำงาน	3.379	0.768	ปานกลาง	6
6. ควรปรับปรุงสวัสดิการขององค์กร เช่น รถบริการอาหาร และระบบสาธารณสุขโลก	3.737	0.702	เห็นด้วย	2
7. องค์กรมีระบบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาคำตอบแทนที่ชัดเจน	3.733	0.656	เห็นด้วย	3 <sup>a</sup>
8. หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาคำตอบแทนอย่างเป็นระบบ	3.733	0.700	เห็นด้วย	3 <sup>a</sup>
ภาพรวม	3.541	0.325	เห็นด้วย	

หมายเหตุ: a หมายถึงมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าด้านคำตอบแทนและสวัสดิการในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.541 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านคำตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.325 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านคำตอบแทนและสวัสดิการแต่ละข้อเรียงตามลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านทำงานให้แก่องค์กร ได้อย่างเหมาะสมกับผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.885 และ

พนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.675

ลำดับที่ 2 ท่านได้รับการพิจารณาการปรับเพิ่มค่าตอบแทน/สวัสดิการจากหัวหน้างานเป็นพิเศษจากการทุ่มเททำงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.737 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.702

ลำดับที่ 3 สวัสดิการขององค์กร เช่น รถบริการ อาหารและสาธารณูปโภคมีความเหมาะสม องค์กรมีระบบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนที่ชัดเจน และหน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.733 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.453, 0.656 และ 0.700

ลำดับที่ 6 ท่านได้รับการพิจารณาการปรับเพิ่มค่าตอบแทน/สวัสดิการจากหัวหน้างานเป็นพิเศษจากการทุ่มเททำงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.379 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.768

ลำดับที่ 7 ค่าตอบแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความเหมาะสม พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.119 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.833

ลำดับที่ 8 องค์กรของท่านให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการตามความสามารถ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.004 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.765

#### 4.2.3 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับ

##### ปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์คะแนนความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานด้านการพัฒนาบุคลากร ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาบุคลากร

ด้านการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมในด้านต่างๆ	4.144	0.599	เห็นด้วย	6
2. ท่านคิดว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าตามสายงาน	4.234	0.543	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
3. ท่านคิดว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องอบรมเพิ่มเติม	4.413	0.598	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3
4. ท่านได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและได้รับทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	2.610	1.251	ปานกลาง	8
5. องค์กรของท่านควรส่งเสริมการฝึกอบรมด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมให้มากขึ้น	4.229	0.810	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4
6. ควรมีการจัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องหากต้องการพัฒนาบุคลากร	4.556	0.554	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
7. ควรจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลายเพื่อพัฒนาบุคลากรในหลายๆ ด้าน	4.533	0.552	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
8. ท่านคิดว่า พนักงานที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีอยู่แล้ว ก็ควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม	3.669	1.498	เห็นด้วย	7
ภาพรวม	4.212	0.382	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.212 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.382 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากรแต่ละข้อเรียงตามลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ควรมีการจัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องหากต้องการพัฒนาบุคลากร พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.556 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.554

ลำดับที่ 2 ควรจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลายเพื่อพัฒนาบุคลากรในหลาย ๆ ด้าน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.533 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.552

ลำดับที่ 3 ท่านคิดว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน ได้คืออยู่แล้วไม่จำเป็นต้องอบรมเพิ่มเติม พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.413 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.598

ลำดับที่ 4 องค์การของท่านควรส่งเสริมการฝึกอบรมด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมให้มากขึ้น พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.229 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.810

ลำดับที่ 5 ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าตามสายงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.234 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.543

ลำดับที่ 6 องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.144 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.599

ลำดับที่ 7 ท่านคิดว่าพนักงานที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้คืออยู่แล้ว ก็ควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.669 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.498

ลำดับที่ 8 ท่านได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและได้รับทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.610 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.251

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.2.4 สรุประดับความคิดเห็นที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้ง 3 ด้าน

ผลการวิเคราะห์คะแนนความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานด้านการพัฒนาบุคลากร ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านต่างๆ 3 ด้านในภาพรวม

ความก้าวหน้าอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.862	0.271	เห็นด้วย	2
2. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.541	0.325	เห็นด้วย	3
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.212	0.382	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
โดยรวม	3.871	0.189	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพทั้ง 3 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.8719 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.1897 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความก้าวหน้าในอาชีพในแต่ละด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.212

ลำดับที่ 2 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.862

ลำดับที่ 3 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.541

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การมีแบบแผนทางความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนี้

#### 4.3.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ผลการวิเคราะห์คะแนนระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ท่านรู้สึกมีอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง	4.002	0.690	เห็นด้วย	4
2. ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง	4.409	0.549	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
3. ท่านชอบเป็นตัวแทน ของกลุ่มในการแถลงผลการดำเนินงาน หรือ ทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อปรับปรุงงาน เช่น กิจกรรม 5ส กิจกรรมปรับปรุงงาน KI (Knowledge Improvement)	3.085	1.187	ปานกลาง	5
4. ท่านคิดว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความยุ่งยาก ในการทำงาน	4.427	0.509	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
5. ท่านใฝ่หาความรู้ เรียนรู้ เพื่อนำมาปรับใช้ ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.351	0.638	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3
โดยรวม	4.159	0.357	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.159 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.357 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศแต่ละข้อเรียงตามลำดับ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านคิดว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงาน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.427 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.509

ลำดับที่ 2 ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องซึ่งพนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.409 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.549

ลำดับที่ 3 ท่านใฝ่หาความรู้ เรียนรู้ เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.351 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.638

ลำดับที่ 4 ท่านรู้สึกมีอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.002 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.690

ลำดับที่ 5 ท่านชอบเป็นตัวแทน ของกลุ่มในการแสดงผลการดำเนินงาน หรือ ทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อปรับปรุงงาน เช่น กิจกรรม 5ส กิจกรรมปรับปรุงงาน KI (Knowledge Improvement) พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.085 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.187

#### 4.3.2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ด้านการมีแบบแผนทางความคิด

ผลการวิเคราะห์คะแนนระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

พนักงาน ด้านการมีแบบแผนทางความคิด ดังแสดงในตารางที่ 4.11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ขอสงวนสิทธิ์ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด

ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ท่านมีการฝึกทักษะการคิด และการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ	3.972	0.516	เห็นด้วย	5
2. ท่านสามารถอธิบายเรื่องที่ซับซ้อน ให้กับผู้อื่นเข้าใจ ได้โดยง่าย	3.737	0.658	เห็นด้วย	6
3. ท่านมีกระบวนการคิด การตัดสินใจ โดยใช้ข้อเท็จจริง	4.429	0.513	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	2
4. ท่านพร้อมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดของตนเอง	4.480	0.518	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
5. ท่านมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด เพื่อให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ๆ	4.379	0.728	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3
6. ท่านมีการกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือก และเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจ	4.289	0.667	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4
โดยรวม	4.219	0.437	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.219 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.357 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแต่ละข้อเรียงตามลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านพร้อมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดของตนเอง พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ

4.480 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.518

ลำดับที่ 2 ท่านมีกระบวนการคิด การตัดสินใจ โดยใช้ข้อเท็จจริง พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.429 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.513

ลำดับที่ 3 ท่านมีการปรับเปลี่ยนวิธีการคิด เพื่อให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.379 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.728

ลำดับที่ 4 ท่านมีการกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางเลือกและเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.289 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.667

ลำดับที่ 5 ท่านมีการฝึกทักษะการคิด และการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.972 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.516

ลำดับที่ 6 ท่านสามารถอธิบายเรื่องที่ซับซ้อน ให้กับผู้อื่นเข้าใจได้โดยง่าย พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.737 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.658

### 4.3.3 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ

ผลการวิเคราะห์คะแนนระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นที่มีต่อ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้าน การคิดอย่างเป็นระบบ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ท่านสามารถจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	3.218	1.231	ปานกลาง	6
2. ท่านมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	3.912	0.662	เห็นด้วย	3
3. ท่านสามารถมองปัญหาโดยเชื่อมโยงสาเหตุ และผลของกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน	3.942	0.594	เห็นด้วย	2
4. ท่านใช้ข้อมูลทางสถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ	3.797	0.679	เห็นด้วย	5
5. ท่านมีการกำหนดขอบเขตงาน กิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมปรับปรุงงาน KI (Knowledge Improvement) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด	3.997	0.726	เห็นด้วย	1
6. ท่านสามารถปฏิบัติงาน หรือทำกิจกรรมที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	3.823	0.667	เห็นด้วย	4
โดยรวม	3.873	0.487	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้าน การคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.873 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.487 เมื่อพิจารณา ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแต่ละข้อเรียงตามลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านมีการกำหนดขอบเขตงาน กิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมปรับปรุงงาน KI (Knowledge Improvement) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.997 และพนักงานแต่ละคนมีระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้ประโยชน์ทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.726

ลำดับที่ 2 ท่านสามารถมองปัญหาโดยเชื่อมโยงสาเหตุและผลของกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.942 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.594

ลำดับที่ 3 ท่านมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.912 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.662

ลำดับที่ 4 ท่านสามารถปฏิบัติงาน หรือทำกิจกรรมที่ซับซ้อน ได้อย่างเป็นระบบ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.823 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.667

ลำดับที่ 5 ท่านใช้ข้อมูลทางสถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.797 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.679

ลำดับที่ 6 ท่านสามารถจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.218 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 1.231

#### 4.3.4 สรุประดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน

ผลการวิเคราะห์คะแนนระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ ทั้ง 3 ด้านในภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย  
ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านต่าง ๆ 3 ด้านใน  
ภาพรวม

ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.159	0.357	เห็นด้วย	2
2. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	4.219	0.437	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.873	0.487	เห็นด้วย	3
โดยรวม	4.083	0.383	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.083 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.383 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.219

ลำดับที่ 2 ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.159

ลำดับที่ 3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.873

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานและระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศกับความก้าวหน้าในอาชีพ ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี t-test

ความก้าวหน้าในอาชีพ	เพศ		p-value
	ชาย n = 188 $\bar{X}$	หญิง n = 247 $\bar{X}$	
1. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.860	3.863	0.894
2. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.533	3.547	0.676
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.251	4.182	0.062
โดยรวม	3.881	3.864	0.341

จากตารางที่ 4.14 ผลการทดสอบการวิเคราะห์โดยวิธี t-test พบว่าความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมมีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.341) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ โดยเพศชาย และ หญิง มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพเท่ากับ 3.881 และ 3.864 ตามลำดับ เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีค่า p-value เท่ากับ 0.894 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกัน

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่า p-value เท่ากับ 0.676 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่า p-value เท่ากับ 0.062 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.2:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุกับความก้าวหน้าในอาชีพ ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA

ความก้าวหน้าในอาชีพ	อายุ				p-value
	ไม่เกิน 25 ปี n = 131 $\bar{X}$	มากกว่า 25 ปี – 30 ปี n = 193 $\bar{X}$	มากกว่า 30 ปี – 35 ปี n = 102 $\bar{X}$	มากกว่า 35 ปี ขึ้น ไป n = 9 $\bar{X}$	
1. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.859	3.859	3.866	3.916	0.937
2. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.540	3.538	3.544	3.597	0.962
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.151	4.234	4.252	4.152	0.153
โดยรวม	3.850	3.877	3.887	3.888	0.458

จากตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยภาพรวม พบว่าความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวม มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.458) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ และเมื่อทดสอบรายด้านพบว่า

ด้านการเลื่อนตำแหน่งมีค่า p-value เท่ากับ 0.937 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่างก็มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกัน

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่า p-value เท่ากับ 0.962 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่างก็มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่า p-value เท่ากับ 0.153 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่างก็มีค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.3:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษากับความก้าวหน้าในอาชีพ ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA

ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระดับการศึกษา			p-value
	มัธยมปลาย หรือ ปวช. n = 130 $\bar{X}$	อนุปริญญา หรือ ปวส. n = 201 $\bar{X}$	ปริญญาตรี n = 104 $\bar{X}$	
1. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.846	3.870	3.866	0.714
2. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.515	3.564	3.530	0.381
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.257	4.151	4.272	0.008**
ความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวม	3.873	3.861	3.889	0.476

หมายเหตุ: \*\* หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 ผลการทดสอบการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พิจารณาโดยรวมพบว่า มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.476) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่า p-value เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการเลื่อนตำแหน่ง และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ ตรีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ด้านการพัฒนาศักยภาพที่มีระดับการศึกษาต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	กลุ่มที่	กลุ่มที่		
			1	2	3
มัธยมปลายหรือ ปวช.	4.257	1	-	0.013*	0.762
อนุปริญญาหรือ ปวส.	4.151	2	-	-	0.008**
ปริญญาตรี	4.272	3	-	-	-

หมายเหตุ: \*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 ผลการเปรียบเทียบพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษานุปริญญาหรือ ปวส. มีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนาศักยภาพแตกต่างจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 4.151 และมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนาศักยภาพแตกต่างจากพนักงานที่มีระดับการศึกษามัธยมปลายหรือ ปวช. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ มีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนาศักยภาพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.4:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสายงานกับความก้าวหน้าในอาชีพ ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA

ความก้าวหน้าในอาชีพ	สายงาน				p-value
	ประกอบ n = 174 $\bar{X}$	ชิ้นส่วน n = 227 $\bar{X}$	ส่งออก/ นำเข้า n = 20 $\bar{X}$	ต้นทุน/ งบประมาณ n = 14 $\bar{X}$	
1. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.851	3.864	3.918	3.883	0.741
2. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.523	3.546	3.625	3.571	0.563
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.303	4.160	4.112	4.062	0.000**
ความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวม	3.892	3.875	3.885	3.839	0.266

หมายเหตุ: \*\* หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวม มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.266) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการเลื่อนตำแหน่ง และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีสายงานต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.19

**ตารางที่ 4.19** ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ด้านการพัฒนาศักยภาพที่มีสายงานต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD

สายงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	กลุ่มที่			
			1	2	3	4
ประกอบ	4.303	1	-	0.000**	0.032*	0.022*
ชิ้นส่วน	4.160	2	-	-	0.586	0.346
ส่งออก/นำเข้า	4.112	3	-	-	-	0.703
ต้นทุน/งบประมาณ	4.062	4	-	-	-	-

หมายเหตุ: \*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.19 พบว่าพนักงานที่อยู่ในสายงานประกอบ มีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนาศักยภาพแตกต่างจากพนักงานที่อยู่ในสายชิ้นส่วน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพนักงานในสายงานประกอบ มีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการพัฒนาศักยภาพแตกต่างจากพนักงานที่อยู่ในสายส่งออก/นำเข้า และต้นทุน/งบประมาณ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่อยู่ในสายงานคู่อื่น มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาศักยภาพไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.5:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาในการทำงานกับความก้าวหน้าในอาชีพ ดังแสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA

ความก้าวหน้าในอาชีพ	ระยะเวลาในการทำงาน			p-value
	ไม่เกิน 7 ปี n = 383 $\bar{X}$	มากกว่า 7 ปี – 15 ปี n = 49 $\bar{X}$	มากกว่า 15 ปี – 24 ปี n = 3 $\bar{X}$	
1. ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	3.860	3.869	4.000	0.661
2. ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ	3.536	3.561	3.791	0.362
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.198	4.324	4.166	0.093
ความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวม	3.865	3.918	3.986	0.104

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวม มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.104) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า

ด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.661) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกัน

ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.362) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.093) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพด้านการพัฒนาบุคลากรไม่แตกต่างกัน

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

**สมมติฐานที่ 2.1:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศกับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยวิธี t-test

ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	เพศ		p-value
	ชาย	หญิง	
	n = 188	n = 247	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	
1. ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.177	4.144	0.345
2. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	4.259	4.188	0.095
3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.888	3.861	0.573
โดยรวม	4.108	4.065	0.243

จากตารางที่ 4.21 ผลการทดสอบการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ t-test พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.243) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยตามเพศชาย และ หญิง ระดับความคิดเห็นเท่ากับ 4.108 และ 4.062 ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.2:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุกับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในตารางที่ 4.22

**ตารางที่ 4.22** แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA

ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	อายุ				p-value
	ไม่เกิน 25 ปี n = 131 $\bar{X}$	มากกว่า 25 ปี – 30 ปี n = 193 $\bar{X}$	มากกว่า 30 ปี – 35 ปี n = 102 $\bar{X}$	มากกว่า 35 ปี n = 9 $\bar{X}$	
1. ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.135	4.168	4.192	3.911	0.116
2. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	4.161	4.236	4.289	3.907	0.020*
3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.839	3.876	3.928	3.667	0.318
โดยรวม	4.045	4.094	4.136	3.828	0.062

หมายเหตุ: \*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบการวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.062) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ย ระดับความคิดเห็นตามอายุดังนี้ ไม่เกิน 25 ปี เท่ากับ 4.045 กลุ่มอายุมากกว่า 25 ปี – 30 ปี เท่ากับ 4.094 กลุ่มอายุมากกว่า 30 ปี – 35 ปี เท่ากับ 4.136 และกลุ่มอายุ มากกว่า 35 ปี เท่ากับ 3.828 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการมีแบบแผนทางความคิด มีค่า p-value เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแต่ละด้านของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระดับการศึกษาต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.23

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.23 ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัดที่มีอายุต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD

อายุ	$\bar{X}$	กลุ่มที่	กลุ่มที่			
			1	2	3	4
ไม่เกิน 25 ปี	4.161	1	-	0.128	0.027*	0.090
มากกว่า 25 ปี – 30 ปี	4.236	2	-	-	0.323	0.027*
มากกว่า 30 ปี – 35 ปี	4.289	3	-	-	-	0.012*
มากกว่า 35 ปี	3.907	4	-	-	-	-

หมายเหตุ: \*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 25 ปี มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุมากกว่า 30 - 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (p-value = 0.027) และพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปีมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุมากกว่า 25 ปี – 30 ปีและมากกว่า 30 ปี – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีอายุคู่อื่น มีความคิดเห็นด้านการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2.3: พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษากับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงจำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA

ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการศึกษา			p-value
	มัธยมปลาย หรือ ปวช. n = 130 $\bar{X}$	อนุปริญญา หรือ ปวส. n = 201 $\bar{X}$	ปริญญาตรี n = 104 $\bar{X}$	
1. ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.190	4.126	4.182	0.207
2. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	4.275	4.152	4.278	0.010*
3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.900	3.844	3.895	0.515
โดยรวม	4.122	4.041	4.119	0.096

หมายเหตุ: \*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.096) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้โดยมีค่าเฉลี่ยตามระดับการศึกษาดังนี้ มัธยมปลาย เท่ากับ 4.122 หรือ ปวช. อนุปริญญา หรือ ปวส. เท่ากับ 4.041 และ ปริญญาตรี เท่ากับ 4.119 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการมีแบบแผนทางความคิด มีค่า p-value เท่ากับ 0.010 ซึ่งเท่ากับ 0.01 แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแต่ละด้านของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระดับการศึกษาต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการ วิทยาลัยอาชีวศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัดที่มีระดับการศึกษาต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	กลุ่มที่	กลุ่มที่		
			1	2	3
มัธยมปลาย หรือ ปวช.	4.275	1	-	0.012*	0.955
อนุปริญญา หรือ ปวส.	4.152	2	-	-	0.017*
ปริญญาตรี	4.278	3	-	-	-

หมายเหตุ: \*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่าพนักงานระดับมัธยมปลาย หรือ ปวช. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างพนักงานระดับการศึกษาอนุปริญญา หรือ ปวส. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างพนักงานระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 2.4:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบสายงานกับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยวิธี One-way ANOVA

ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	สายงาน				p-value
	ประกอบ	ชิ้นส่วน	ส่งออก/ นำเข้า	ต้นทุน/ งบประมาณ	
	n = 174	n = 227	n = 20	n = 14	
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	
1. ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.189	4.138	4.170	4.100	0.488
2. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	4.303	4.162	4.241	4.714	0.007**
3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.909	3.838	3.975	3.845	0.392
โดยรวม	4.134	4.046	4.128	4.005	0.111

หมายเหตุ: \*\*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.26 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.111) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่สายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตามสายงานดังนี้ ประกอบ เท่ากับ 4.134 ชิ้นส่วน เท่ากับ 4.046 ส่งออก/นำเข้า เท่ากับ 4.128 ต้นทุน/งบประมาณ เท่ากับ 4.005 แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการมีแบบแผนทางความคิด มีค่า p-value เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่สายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ 0.01 ส่วนด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแต่ละด้านของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีสายงานต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี LSD ผลการเปรียบเทียบแสดงในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ค่า p-value ของผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัดที่สายงานต่างกัน เป็นรายคู่ โดยวิธี LSD

สายงาน	$\bar{X}$	กลุ่มที่	กลุ่มที่			
			1	2	3	4
ประกอบ	4.303	1	-	0.001**	0.545	0.054
ชิ้นส่วน	4.162	2	-	-	0.433	0.447
ส่งออก/นำเข้า	4.241	3	-	-	-	0.260
ต้นทุน/งบประมาณ	4.714	4	-	-	-	-

หมายเหตุ: \*\*หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.27 พบว่าพนักงานที่อยู่สายงานประกอบ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างจากพนักงานในสายงานชิ้นส่วนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนสายงานคู่อื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2.5:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระยะเวลาในการทำงานกับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 แสดง จำนวน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่า p-value ในการเปรียบเทียบพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยวิธี t-test

ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	ระยะเวลาในการทำงาน		p-value
	ไม่เกิน 7 ปี	มากกว่า 7 ปี	
	n = 383 $\bar{X}$	n = 50 $\bar{X}$	
1. ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.156	4.180	0.642
2. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	4.209	4.294	0.186
3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.863	3.942	0.277
โดยรวม	4.076	4.139	0.268

จากตารางที่ 4.28 พบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.268) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นตามระยะเวลาในการทำงานดังนี้ ระยะเวลาในการทำงานไม่เกิน 7 ปี เท่ากับ 4.076 และระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 7 ปี เท่ากับ 4.139 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีค่า p-value มากกว่า 0.05 (p-value = 0.642) แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ไม่แตกต่างกัน ด้านการมีแบบแผนทางความคิดและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ก็ไม่แตกต่างกัน

#### 4.6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อความก้าวหน้าที่ในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ  
ของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด

ตัวแปร	$b_i$	t	p-value
ค่าคงที่	2.701	31.619	0.000**
X1 = มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	0.068	1.189	0.235
X2 = การมีแบบแผนทางความคิด	0.523	7.602	0.000**
X3 = การคิดอย่างเป็นระบบ	0.043	0.724	0.469

$R^2 = 0.370$ ,  $F = 84.401$ ;  $p\text{-value} = 0.000^{**}$

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.29 พบว่าค่า  $F = 84.40$  และ  $p\text{-value} = 0.000$  ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อระดับความความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการในเชิงเส้นตรงและพบว่า มีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.370 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพได้ร้อยละ 37.00 และพบว่า การมีแบบแผนทางความคิดมีอิทธิพลทางบวกต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพในเชิงเส้นตรง ( $b_2 = 0.523$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในส่วนของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพในเชิงเส้นตรงซึ่งสามารถแสดงสมการการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพที่วิเคราะห์ได้

$$\text{ดังสมการ } \hat{Y}_1 = 2.701^{**} + 0.068X_1 + 0.523^{**}X_2 + 0.043X_3$$

#### 4.7 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ

ผู้วิจัย ได้ออกแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกัน โดยสรุปได้ดังนี้

1. ต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ได้รับโอกาสทดลองงานที่ทำหาค่าความสามารถ
2. ต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความตั้งใจในการเรียนรู้ การทำงาน อย่างจริงจังและเต็มกำลังความสามารถ
3. ทักษะคิด แนวความคิด บุคลิกภาพ ที่จะผลักดันให้ตนเองเกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ พร้อมทั้งได้รับการพัฒนาความรู้  
และความคิดไปพร้อม ๆ กัน เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ๆ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงาน ในบริษัท
2. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงานในบริษัท
3. ศึกษาปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพมีลักษณะเป็นมาตรวัด Likert Scale โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test สำหรับตัวแปรที่แบ่งเป็น 2 กลุ่ม One-way ANOVA สำหรับตัวแปรที่มากกว่า 2 กลุ่ม และการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.01 ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปตามลำดับ ได้ดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

### 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลของการวิจัยได้นำเสนอ ดังนี้

### 5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

5.1.1.1 เพศ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 247 คน คิดเป็นร้อยละ 56.80 และรองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 188 คน คิดเป็น ร้อยละ 43.20

5.1.1.2 อายุ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 25 – 30 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 44.40 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.10 กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 30 ปี – 35 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 และเป็นกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 35 ปี มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10

5.1.1.3 ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือปวส. จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมามีการศึกษาระดับมัธยมปลายหรือปวช. จำนวน 130 คน คิดเป็น ร้อยละ 29.90 และรองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็น ร้อยละ 23.90

5.1.1.4 สายงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่อยู่ในสายงานชิ้นส่วน จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20 รองลงมาอยู่ในสายงานประกอบ จำนวน 174 คน คิดเป็น ร้อยละ 40.00 สายงานส่งออกหรือนำเข้า มีจำนวน 20 คน คิดเป็น ร้อยละ 4.60 และรองลงมาอยู่ในหน่วยงานต้นทุนหรืองบประมาณ จำนวน 14 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.20

5.1.1.5 ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานในบริษัทไม่เกิน 7 ปี จำนวน 383 คน คิดเป็นร้อยละ 88.00 รองลงมามีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 7 ปี – 15 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.30 ระยะเวลาทำงานมากกว่า 15 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 0.70

### 5.1.2 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

5.1.2.1 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.862 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าด้านการเลื่อนตำแหน่งไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.271

5.1.2.2 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.541 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.325

5.1.2.3 ด้านการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.212 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.382

ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพทั้ง 3 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.871 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.189

### 5.1.3 ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการ

5.1.3.1 ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.159 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.357

5.1.3.2 ด้านการมีแบบแผนทางความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.219 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.357

5.1.3.3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.219 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.357

ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 3 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.083 และพนักงานแต่ละคนมีความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.383

#### 5.1.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานและระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

**สมมติฐานที่ 1.1:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยตามเพศ ชาย และ หญิง ระดับความคิดเห็นเท่ากับ 3.881 และ 3.864 ตามลำดับ

**สมมติฐานที่ 1.2:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 1.3:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนากุศลกร มีค่า p-value เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ ส่วนด้านการเลื่อนตำแหน่งและด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.4:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนากุศลกร มีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ ส่วนด้านการเลื่อนตำแหน่ง และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 1.5:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงาน และระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระดับของปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยมีสมมติฐานย่อยดังนี้

**สมมติฐานที่ 2.1:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2.2:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าด้านการมีแบบแผนทางความคิด มีค่า p-value เท่ากับ เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานที่ 2.3:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2.4:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้ แต่เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าด้านการมีแบบแผนทางความคิด มีค่า p-value เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการ

เรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนทางความคิดแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 2.5:** พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานวิจัยที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ 3** ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการทดสอบ Multiple Linear Regression พบว่า การมีแบบแผนทางความคิดมีอิทธิพลทางบวกต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

#### 5.1.5 สรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด ได้เสนอแนะปัจจัยต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ สรุปได้ดังนี้ คือ

1. ต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ได้รับ โอกาสทดลองงานที่ทำพยายความสามารถ
2. ต้องมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความตั้งใจในการเรียนรู้ การทำงาน อย่างจริงจังและเต็มกำลังความสามารถ
3. ทักษะคิด แนวความคิด บุคลิกภาพ ที่จะผลักดันให้ตนเองเกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
4. ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ พร้อมทั้งได้รับการพัฒนาความรู้ และความคิด ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ วิทยาลัยอาชีวศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ สามารถนำผลการวิจัยมา อภิปรายได้ดังนี้

### 5.2.1 อภิปรายผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ร้อยละ 56.80 โดยพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงมากกว่า 25 ปี – 30 ปี ร้อยละ 44.40 ระดับ การศึกษาอนุปริญญา/ปวส. ร้อยละ 46.20 อยู่ในสายงานชิ้นส่วน ร้อยละ 52.20 และมีระยะเวลา ทำงานในบริษัทแห่งนี้ไม่เกิน 7 ปี ร้อยละ 88.00

### 5.2.2 อภิปรายผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ วิทยาลัยอาชีวศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด มีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.871 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อางหาญ เทียมสุวรรณ (2548: บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่าง บุคลากรจากหน่วยงานบริษัท สิริวัฒนาอินเตอร์พรีนซ์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเห็นว่า มีผลสอดคล้อง กันในด้านผลตอบแทน การพัฒนาบุคคล ทั้งนี้เป็นเพราะฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัทได้ทำการ ศึกษาเส้นทางความก้าวหน้าให้กับพนักงานทุกระดับ โดยมุ่งเน้นที่พนักงานระดับปฏิบัติการเป็น หลัก เพื่อผลักดันให้เกิดการพัฒนา การทำงานที่มีประสิทธิผล และทำงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร ในระยะยาว โดยสามารถแจกแจงลงไป ในรายละเอียดแต่ละด้านได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.212 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องหากต้องการพัฒนา บุคลากร กล่าวคือพนักงานทุกคนตระหนักถึงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และจากการผลักดันจากนโยบายของบริษัท ทำให้มีค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ลำดับที่ 2 ด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.862 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่าน สามารถปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนหรือใช้ทักษะที่สูงขึ้นกว่างานที่ปฏิบัติอยู่ได้ กล่าวคือ พนักงาน มีความกระตือรือร้น ต้องการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่องทำให้สามารถทำงาน ตามที่ได้รับมอบหมายหรือมากกว่างานประจำที่ทำอยู่ได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากทางฝ่าย ทรัพยากรบุคคลที่จัดสรรให้หรือจากการอบรมภายในสายงาน ทำให้ค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับเห็น ด้วย

ลำดับที่ 3 ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.541 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ท่านทำงานให้แก่องค์กร ได้อย่างเหมาะสมกับผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ กล่าวคือ พนักงานกับองค์กรให้ความยุติธรรม ชัดเจนด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการต่อพนักงาน ทำให้ค่าเฉลี่ยรายข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย

### 5.2.3 อภิปรายผลเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด พบว่า

5.2.3.1 อภิปรายผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า

1. เพศ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ ถานะภิรมย์ (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่า เพศต่างกันมีความก้าวหน้าไม่ต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทให้ความเสมอภาค ทุกคนได้รับ โอกาสและมี สิทธิไม่แตกต่างกัน ทำให้ความก้าวหน้าของแต่ละเพศไม่แตกต่างกัน

2. อายุ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ ถานะภิรมย์ (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่า เพศ ต่างกันมีความก้าวหน้าไม่ต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชัย กายขำ (2548: บทคัดย่อ) เช่นกัน ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทมีการบริหารจัดการแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน ตัวแปรนี้จึงให้ผลลัพธ์ไม่แตกต่างกัน

3. ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพรชัย กายขำ (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่า การศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัทให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย บริหาร จัดการงานภายใต้ความรับผิดชอบให้ลุล่วงสำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างถูกต้องสมบูรณ์ พนักงานมีความคิดว่าถ้าตนเองสามารถรับผิดชอบงานได้ จึงเห็นว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือ อนุปริญญาตรีก็ไม่แตกต่างกัน

4. สายงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอาจหาญ เทียมสุวรรณ (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่า หน่วยงานต่างกัน มีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพแตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาอยู่ในระดับการศึกษา อนุปริญญา/ปวส.ซึ่งยังไม่ได้วางแผนหรือคาดการณ์กับ ความก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต ยังต้องการเรียนรู้และหาประสบการณ์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เต็มที่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความก้าวหน้าในอาชีพไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิมน ศรีโชติ (2543 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าได้แก่ หน่วยงาน อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ปีที่จบการศึกษา วุฒิการศึกษาที่ใช้เมื่อแรกเข้าปฏิบัติงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน วิธีการและเหตุผลที่เข้าปฏิบัติงาน ตำแหน่งและสายงาน รวมทั้งประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ ผลการปฏิบัติงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานให้ความสำคัญกับความสามารถในการทำงาน ความรู้ โดยไม่ยึดคิดว่าอายุงานมากกว่าจะได้รับ ความก้าวหน้ามากกว่ากัน หากเราปฏิบัติงานได้ดี เพิ่มความสามารถก็สามารถก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้

#### 5.2.4 อภิปรายผลการวิเคราะห์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

1. เพศ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีเพศต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอพาดา สุวรรณโรจน์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า เพศต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่ต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่มีมุมมองไม่แตกต่างกัน มีความเสมอภาคกัน

2. อายุ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา สุขทวี (2553 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคคลากรสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ พบว่า อายุต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานได้รับข้อมูล ความรู้เท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงวัยใดก็ตาม

3. ระดับการศึกษา พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอพาดา สุวรรณโรจน์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า การศึกษาที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างอาจอยู่ภายใต้สภาพการทำงานที่แตกต่างกัน มีนโยบายแตกต่างกัน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน จึงทำให้ผลออกมาเป็นเช่นนั้น

4. สายงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีสายงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา สุขทวี (2553 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานได้รับการส่งเสริมอย่างเท่าเทียมกันในทุกสายงาน ซึ่งแต่ละสายงานจะได้รับการส่งเสริมด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสายงานของตน

5. ระยะเวลาในการทำงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีระดับของความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา สุขทวี (2553 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานได้รับการส่งเสริมอย่างเท่าเทียมกัน มีการปรับพื้นฐาน และให้ความรู้เบื้องต้นให้กับพนักงานแรกเข้า และพนักงานที่ทำงานประจำก็ได้รับการดูแลเช่นกัน โดยจะเห็นว่าเรื่องของระยะเวลาในการทำงานไม่มีความเกี่ยวข้อง หรือหากมีก็ถือว่าน้อยมาก

### 5.2.5 อภิปรายผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผลการทดสอบพบว่า การมีแบบแผนทางความคิดมีอิทธิพลทางบวกต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในส่วนของมุ่งสู่ความเป็นเลิศและการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ จึงสามารถอภิปรายได้ว่า ด้านการการมีแบบแผนทางความคิด พบว่ามีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าพื้นฐานทางด้านความคิดของพนักงาน สัมพันธ์กับการใฝ่รู้ และการลำดับความคิดอ่าน เพื่อประกอบการตัดสินใจ การทำงานต้องมีการส่งเสริมและสร้างให้พนักงานมีแบบแผนทางความคิด เพื่อจะได้พัฒนา ผลักดันตัวเองก้าวไปสู่น้ำที่การงานที่สูงขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถมากขึ้น ดังนั้นการมีแบบแผนทางความคิดย่อมส่งผลต่อความคิดเห็นของพนักงาน เมื่อพิจารณาค่า  $b_1$  แต่ละตัวแปร พบว่ามีค่าเป็นบวก นั่นคือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การมีแบบแผนทางความคิดและการคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์ต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อพาดา สุวรรณโรจน์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าองค์ประกอบทุกด้านของการรับรู้มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

จากผลการศึกษาความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งทัศนคติที่ดีเท่ากับสัญญาณที่ดีต่อตัวบุคคลากรและองค์กร เพื่อพร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ เรียนรู้ และเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองให้เท่าเทียมกับผู้อื่น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทันสมัยนิยม ดังนั้นองค์การควรส่งเสริม ปรับปรุง แก้ไข ในส่วนจุดอ่อน เพื่อให้พนักงานมีความคิดเห็นด้านความก้าวหน้า โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

5.3.1.1 ต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ได้รับโอกาสทดลองงานที่ทำทายความสามารถ

5.3.1.2 ต้องมีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ ความตั้งใจในการเรียนรู้ การทำงาน อย่างจริงจังและเต็มกำลังความสามารถ

5.3.1.3 ทักษะ ทักษะความคิด บุคลิกภาพ ที่จะผลักดันให้ตนเองเกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

5.3.1.4 ได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ พร้อมทั้งได้รับการพัฒนาความรู้ และความคิดไปพร้อม ๆ กัน เพื่อเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

5.3.2.1 อาจศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเพื่อจัดหลักสูตรการอบรมที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละสายงาน

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาต่อกับกลุ่มตัวอย่างอื่น เช่น กลุ่มนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรุ กลุ่มนิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ หรือ โรงงานในเขตกรุงเทพ ฯ และปริมณฑล เป็นต้น เพื่อดูว่ามีรูปแบบต่างกันหรือไม่ อย่างไร เพื่อหาผลสรุปและเป็นแนวทางในการเสริมสร้างให้พนักงานคิดว่าทำงานแล้วมีความก้าวหน้า จงรักภักดีกับองค์กร พร้อมกับพัฒนาไปพร้อมกับองค์กร

5.3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยอาจมีการใช้วิธีอื่นร่วมด้วย เช่น การสัมภาษณ์ หรือ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

## บรรณานุกรม

- กรรณิการ์ พุ่มเจริญ. 2549. “การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน อาชีวศึกษา, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546. หลักสถิติ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กัลยาณี คำแดง. 2542. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะและวินัยในการสร้างองค์กรเรียนรู้ : กรณีศึกษา องค์กร โทรศัพทแห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กาญจนา สุขทวี. 2553. “การศึกษาความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักเลขาธิการ.” ศีษษาสาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย์.
- กิติมา ปรีดีดิลก. 2529. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธารณาการพิมพ์.
- เจริญ ถานะภิรมย์. 2548. “ความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของคณงานก่อสร้าง บริษัทไมवान (ประเทศไทย) จำกัด.” ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- จรัญ สุวรรณเวช. 2549. “ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจตำรวจชั้นสัญญาบัตรบังคับรับรองผู้กำกับการสังกัดตำรวจภูธรภาค 5.” วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จำเรียง วิษวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540. วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.
- จूरรัตน์ จอมวุฒิ. 2550. “ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการท้องถิ่นในอำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- เฉลิม มณีสถิตย์. 2547. “การประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษากรมกำลังทหารอากาศ กองทัพอากาศ.” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เชี่ยวชาญ อัสวุฒกุล. 2530. มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล : การเมือง ค่านิยม และการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์

- ชวินทร์ ชัมมนันท์กุล. 2540. **Learning Organization Training for Trainers** สำหรับบุคลากร  
ไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์แอนดีเอทีวีดี.
- ชัยชุมพล พันธศักดิ์. 2546. “ความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดโรงเรียนตำรวจภูธร 7.” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์  
เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- ชูชัย สมितिไกร. 2549. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการ  
พิมพ์.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี: ไทเนรมิตกิจ  
อินเตอร์ โพรเกรสซีฟ.
- ณภัทร ทินราช. 2545. “ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร  
กรณีศึกษา ตำรวจภูธรจังหวัดลำพูน.” วิทยานิพนธ์คณะรัฐศาสตร์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย , มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เดช เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาณะศิริานนท์. 2546. วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพฯ :  
เอ็กซ์ เเปอร์เนท.
- เด่นพงษ์ พลละคร. 2531. " การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา." วารสารเพิ่มผลผลิต ปีที่ 28 ธันวาคม  
2531-มกราคม 2532
- คุณฐิติ ชูสังกิจ. 2538. “ทัศนคติของข้าราชการตำรวจต่อความก้าวหน้าในอาชีพ : กรณีศึกษาจังหวัด  
เชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์คณะสังคมศาสตร์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ สาขา  
การเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. 2529. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2531. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2535. พฤติกรรมองค์กร:การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์กรเชิงบริหาร.  
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นภดล ลิ้มสุรัตน์. 2525. “ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสำเร็จความใคร่ด้วยตนเองของนักเรียนชั้นมัธยม  
ศึกษาตอนปลายสายสามัญในส่วนกลาง.” วิทยานิพนธ์ภาควิชาจิตวิทยา สาขาวิชาจิตวิทยา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นฤมล นิราทร. 2534. งานวิจัยเสริมหลักสูตร การวางแผนอาชีพงานและการพัฒนาความก้าวหน้า.  
ในสายอาชีพ (Career Planning and Career Development). [Online]. Available  
<http://www.mulinet10.li.mahidol.ac.th/e-thesis/4236923.pdf>

- บุญเชิด ภิญ โยูนันตพงษ์. 2526. การทดสอบแบบอิงเกณฑ์: แนวคิดและวิธีการ. กรุงเทพฯ :  
ภาคพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- บุญชม ศรีสะอาด. 2540. การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น
- บุญชม ศรีสะอาด. 2543. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2545. “กลยุทธ์การพัฒนาวัดนวัตกรรมวิจัยของอาจารย์  
สถาบันอุดมศึกษา” ข้ามมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยา  
สาส์น.
- บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด. 2553. บันทึกแห่งความสำเร็จ.  
[Online]. Available [www.yamaha-motor.co.th](http://www.yamaha-motor.co.th)
- ปานทิพย์ บุญยะสุด. 2540. “ทัศนะของนักสังคมสงเคราะห์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพสังคม  
สงเคราะห์ที่ศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์  
มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ผู้จัดการรายสัปดาห์. 2552. ประจำวันที่ 4 พ.ค.  
[Online]. Available <http://www.gotomanager.com>
- เพ็ชรี ฐิตะวีระ. 2547. “ การบริหารจัดการอาชีพ (Career Management).” เอกสารประกอบการ  
สอนหลักสูตรปริญญาตรี สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏ  
เชียงใหม่.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2532. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์.
- พรชัย กายขำ. 2548. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของข้าราชการตำรวจชั้น  
สัญญาบัตร : กรณีศึกษากองบังคับการตำรวจนครบาล 9.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย , มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร  
เกษม.
- พรรณราย ททรัพย์ประภา. 2529. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์จำกัด.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8 . กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิณสวัณ ปัญญามาก. 2543. “การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.” ภาค  
นิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

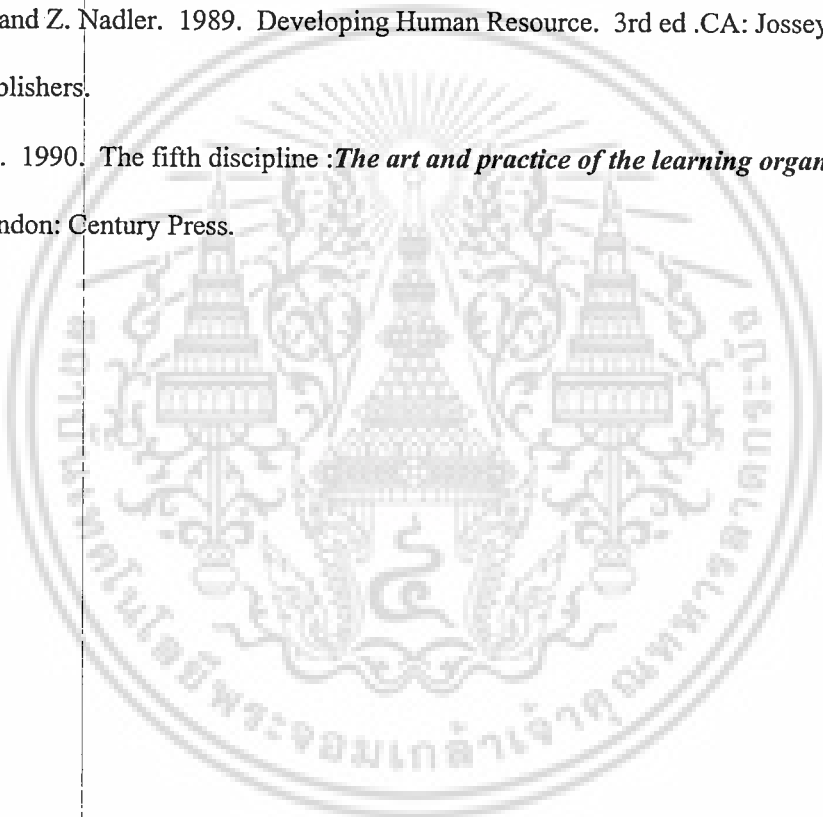
- พิศิษฐ ตันทวนิช. 2543. สถิติเพื่อการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เวิร์ดเวฟเอ็ดดูเคชั่น.
- พิมณฑา ชนะภักย์. 2552. “ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท คอสโม กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- พิมพ์พร วงษ์มหา. 2549. “ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พีรวิศ จารุศล. 2542. “การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน.” เอกสารงานวิจัยรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มุกดาวรรณ กิตติสมเกียรติ. 2536. “ทางก้าวหน้าสายงานแพทย์สังกัด ก.พ. และ ก.ม. ศึกษาเปรียบเทียบโรงพยาบาลราชวิถีและโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลมร่าเพย. 2553. เข้มทิศพิชิตความก้าวหน้าในที่ทำงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์กันยารวีร์.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2540. “การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระบบ HR : แนวคิดของการพัฒนาตนเอง (ตอนที่ 1) เรื่อง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). 2552. [Online]. Available [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php)
- เวรัชช์ ธาราสมบัติ. 2544. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองจังหวัดระยอง.” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรรณาด แสงจันทร์. 2539. “แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรรณารด แสงมณี. 2547. การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พรีนติ้ง.
- วีรวิฑู มาณะศิริานนท์. 2541. คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีรวิฑู มาณะศิริานนท์. 2541. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- วีระพล อมรปิยะฤกษ์. 2546. “การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครู ในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย. 2543. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ชีรป้อมวรรณกรรม.
- เสนิส หงษ์ทอง. 2546. “การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสาวภา ชูติธีระวิทย์. 2546. “การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นพนักงานธนาคารพาณิชย์.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สงคราม ขาลศักดิ์. 2546. “ความเครียดในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมของตำรวจสายตรวจ สังกัดสถานีตำรวจภูธรอำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย.” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สนั่น ไพบูลย์วัฒนกุล. 2540. “ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของเกษังกรในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในจังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2519. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาการพิมพ์.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2540. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาการพิมพ์
- สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมยศ นาวิการและสุสติ รุมาคม. 2520. พฤติกรรมการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร : บารมีการพิมพ์.
- สมาน รังสิโยภฤกษ์. 2541. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพฯ : ศิวสติกการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สยาม เอช อาร์ เอ็ม. ภาพรวมทฤษฎีเกี่ยวกับ ค่าตอบแทน. [Online]. Available <http://salary.siamhrm.com>
- สาคร สุขศรีวงศ์. 2552. การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : บริษัทพีซีไอเบอร์พริ้นท์ จำกัด.

- สืบวงศ์ คุ้มพงษ์. 2541. “ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการทหาร สำนักงานปลัดกลาโหม : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการเงินกลาโหม.” ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง. 2544. “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุทธิมน ศรีโชติ. 2543. “ความก้าวหน้าในอาชีพของบัณฑิตสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ในกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม.” วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุภาพร พิศาลบุตร และ ขงยุทธ เกษสาคร. 2549. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : BK อินเทอร์เน็ต จำกัด
- อพาดา สุวรรณโรจน์. 2548. “การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อภิชัย ศรีเมือง. 2550. “นิตยสารตน : HR Champion in Action.” ปีที่ 28 ฉบับที่ 2/2550 [Online]. Available [www.oknation.net/blog/sontana/2009/04/26/entry-1](http://www.oknation.net/blog/sontana/2009/04/26/entry-1)
- อรุณ รักรธรรม. 2536. การพัฒนาองค์การ. ประมวลสาระชุดทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 10. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อาจหาญ เทียมสุวรรณ. 2548. “ความคาดหวังต่อความก้าวหน้าตามสายอาชีพของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทไทยวัฒนาอินเทอร์เน็ต จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2550. **Career Development in Practice.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อารี เพชรผูด. 2530. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. 2542. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- Alderfer, C. 1972. **Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings.** New York : Free Press.
- Argyris, C. and Schon, D.A. 1977. **Organization learning II : Theory, method and practice.** New York : Addison-Wesley.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Belcher, David W. and Atchison, Thomas J. 1987. **Compensation Administration**. 2th ed. NJ: Prentice-Hall.
- Cronbach, Lee J. 1990. **Essentials of psychological testing**. 5 th ed. New York : Harper & Collins.
- Harzberg, B.F. 1959. **The Motivation to Work**. New York : John Wiley & Son,.Inc.
- John Stuart Mill. 1837. **Principles of Political Economy**. London : Pelham Richardson.
- Maslow, A.H. 1954. **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row,Inc.
- McClelland, D. 1995. "Retrospective Commentary". Harvard Business Review,Jan-Feb.
- Nadler, L., and Z. Nadler. 1989. **Developing Human Resource**. 3rd ed .CA: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P.M. 1990. **The fifth discipline :*The art and practice of the learning organization***. London: Century Press.





## ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามประกอบการศึกษาวิจัย

**ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ  
กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ**

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง **ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษาบริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ** โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้า และปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่ส่งผลกระทบต่อใด ๆ ต่อท่านและหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด เนื่องจากข้อมูลที่ได้จะถูกนำเสนอในภาพรวม เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 17 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ จำนวน 24 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

นางสาวศิริพร ท้วมทอง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

#### 1. เพศ

- ชาย  หญิง

#### 2. อายุ

- ไม่เกิน 25 ปี  มากกว่า 25 ปี – 30 ปี  
 มากกว่า 30 ปี – 35 ปี  มากกว่า 35 ปี – 40 ปี

#### 3. ระดับการศึกษา

- มัธยมปลาย หรือ ปวช.  อนุปริญญา หรือ ปวส.  
 ปริญญาตรี

#### 4. ท่านอยู่ในสายงานใด

- ประกอบ  ชิ้นส่วน  
 ส่งออก/นำเข้า  ต้นทุน/งบประมาณ

#### 5. ระยะเวลาในการทำงานกับบริษัทแห่งนี้

- ไม่เกิน 7 ปี  มากกว่า 7-15 ปี  
 ไม่เกิน 15-24 ปี

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว โดยคำตอบแต่ละข้อมีความหมายดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ มากที่สุด
เห็นด้วย	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ มาก
ไม่แน่ใจ	หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ ปานกลาง
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ มาก
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับ มากที่สุด

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
มุ่งสู่ความเป็นเลิศ						
1.	ท่านรู้สึกมีอิสระในการทำงาน สามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง					
2.	ท่านมีความกระตือรือร้นที่จะ เรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง					
3.	ท่านชอบเป็นตัวแทน ของกลุ่ม ในการแถลงผลการดำเนินงาน หรือ ทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อ ปรับปรุงงาน เช่นกิจกรรม 5ส กิจกรรมปรับปรุงงาน KI (Knowledge Improvement)					
4.	ท่านคิดว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ ทำให้เกิดความยุ่งยาก ในการ ทำงาน					
5.	ท่านใฝ่หาความรู้ เรียนรู้ เพื่อ นำมาปรับใช้ในการทำงานอย่าง สร้างสรรค์					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>การมีแบบแผนทางความคิด</b>						
6.	ท่านมีการฝึกทักษะการคิด และการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ					
7.	ท่านสามารถอธิบายเรื่องที่ซับซ้อน ให้กับผู้อื่นเข้าใจได้โดยง่าย					
8.	ท่านมีกระบวนการคิด การตัดสินใจ โดยใช้ข้อเท็จจริง					
9.	ท่านพร้อมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดของตนเอง					
10.	ท่านมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด เพื่อให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ๆ					
11.	ท่านมีการกำหนดทางเลือกหลายๆ ทางเลือกและเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียแต่ละทางเลือกเพื่อใช้ในการตัดสินใจ					
<b>การคิดอย่างเป็นระบบ</b>						
12.	ท่านสามารถจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม					
13.	ท่านมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>การคิดอย่างเป็นระบบ</b>						
14.	ท่านสามารถมองปัญหาโดยเชื่อมโยงสาเหตุและผลของกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน					
15.	ท่านใช้ข้อมูลทางสถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ					
16.	ท่านมีการกำหนดขอบเขตงานกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมปรับปรุงงาน KI (Knowledge Improvement) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด					
17.	ท่านสามารถปฏิบัติงาน หรือทำกิจกรรมที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ					

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ด้านการเลื่อนตำแหน่ง</b>						
1.	องค์การของท่านมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาตามสายงานที่ชัดเจน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งจนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ด้านการเลื่อนตำแหน่ง</b>						
2.	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนหรือใช้ทักษะที่สูงขึ้นกว่างานที่ปฏิบัติอยู่ได้					
3.	ท่านมีการกำหนดตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคตของท่าน					
4.	ท่านคิดว่ามีโอกาask้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
5.	ท่านคิดว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า					
6.	ท่านคิดว่าความสามารถของท่านเพียงพอต่อการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างานได้					
7.	องค์กรมีระบบการประเมินงานที่ชัดเจน เป็นระบบ เพื่อปรับตำแหน่งงานตามความสามารถ					
8.	หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลงานเพื่อปรับตำแหน่งงานตามความสามารถ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ</b>						
9.	องค์กรของท่านให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการตามความสามารถ					
10.	ค่าตอบแทนของหน่วยงานต่างๆในองค์กรมีความเหมาะสม					
11.	สวัสดิการขององค์กร เช่น รถบริการ อาหารและสาธารณูปโภคมีความเหมาะสม					
12.	ท่านทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างเหมาะสมกับผลตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ					
13.	ท่านได้รับการพิจารณาการปรับเพิ่มค่าตอบแทน/สวัสดิการจากหัวหน้างานเป็นพิเศษจากการทุ่มเททำงาน					
14.	ควรปรับปรุงสวัสดิการขององค์กร เช่น รถบริการ อาหารและระบบสาธารณูปโภค					
15.	องค์กรมีระบบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนที่ชัดเจน					
16.	หน่วยงานของท่านมีระบบการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ด้านการพัฒนาบุคลากร</b>						
17.	องค์การของท่านให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมในด้านต่าง ๆ					
18.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าตามสายงาน					
19.	ท่านคิดว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานได้คืออยู่แล้วไม่จำเป็นต้องอบรมเพิ่มเติม					
20.	ท่านได้รับการฝึกอบรมที่เหมาะสมและได้รับทักษะที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
21.	องค์การของท่านควรส่งเสริมการฝึกอบรมด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมให้มากขึ้น					
22.	ควรมีการจัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องหากต้องการพัฒนาบุคลากร					
23.	ควรจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่หลากหลายเพื่อพัฒนาบุคลากรในหลาย ๆ ด้าน					
24.	ท่านคิดว่าพนักงานที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้คืออยู่แล้ว ก็ควรได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ส่วนที่ 4** ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ

ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างไร เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ท่านมีความก้าวหน้าในอาชีพ จากทางหัวหน้างาน หรือผู้บริหารเพื่อทำให้ท่าน ได้รับการพัฒนาและก้าวหน้าขึ้น

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





ภาคผนวก ข

หนังสือราชการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ฟังชั่น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศวิทยาลัยการบริหารและจัดการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ที่ 20 / 2553  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 6 กันยายน 2553 ให้ดำเนินการดังนี้

นางสาวศิริพร ท้วมทอง รหัสประจำตัว 52631305 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด (COMPARATIVE STUDY ON THE PERCEPTION OF THE CAREER ADVANCEMENT OF OPERATORS : CASE STUDY OF THAI YAMAHA MOTOR CO.,LTD SAMUTPRAKARN)" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณรถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ 29 ตุลาคม 2553

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ดรีเมฆสุนทร)  
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน วิทยาลัยการบริหารและจัดการ ส่วนบริหารงานทั่วไป 3661

ที่ ศธ 0524.25 (1) / ๐๕๕ วันที่ 29 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยนางสาวศิริพร ท่วมทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณารถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นางสาวศิริพร ท่วมทอง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ดริเมธสุนทร)  
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ



ที่ ศธ 0524.25(1) / 352

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง  
กรุงเทพฯ 10520

14 มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณบัวทิพย์ จันท์ดำรงกุล ผู้จัดการทั่วไป (ควบคุมการผลิต)  
บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยนางสาวศิริพร ท่วมทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด จังหวัดสมุทรปราการ” โดยมี รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณัฐวุฒิ ไรจน์นัฐติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นางสาวศิริพร ท่วมทอง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระเสกข์ ดรีเมธสุนทร)

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ



ที่ ศษ 0524.25(1) /

๒๕๖

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง  
กรุงเทพฯ 10520

29 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คุณศักดา หอมฟุ้ง ผู้จัดการทั่วไป ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  
บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยนางสาวศิริพร ท้วมทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่า มอเตอร์ จำกัด” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วรนาถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันธุ์ตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญ ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมาก น้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นางสาวศิริพร ท้วมทอง มีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตริเมธสุนทร)  
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร 0 2329 8521-22



ที่ ศธ 0524.25(1) /

๐๐๗

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง  
กรุงเทพฯ 10520

29 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.กฤษณะ มลิลลา นักธรณีวิทยาโครงการสำรวจอีสาน  
บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วยนางสาวศิริพร ท้วมทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง อยู่ในช่วงการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณารถ แสงมณี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนินิรุตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัยของ นางสาวศิริพร ท้วมทอง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิระเสกข์ ตรีเมฆสุนทร)  
รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

ส่วนบริหารงานทั่วไป

โทร 0 2329 8521-22

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นางสาวศิริพร ท้วมทอง
วัน เดือน ปีเกิด	3 เมษายน 2520
ที่อยู่	399/7 หมู่ 2 ถนนเนินกระปรอก-หาดน้ำริน ตำบลบ้านฉาง อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง 21130
ประวัติการศึกษา	2544 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2545 – พ.ศ. 2548 ตำแหน่ง PT Engineer บริษัท ที ไอ ที อินเทอร์เน็ตเนชั่นเนล จำกัด พ.ศ. 2548 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง Officer (Engineer) บริษัท ไทยยามาฮ่ามอเตอร์ จำกัด

