



การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของ  
กรมการขนส่งทางบก : กรณีศึกษาสำนักงานขนส่งในภาคกลาง

โดย  
นางวรัญญา สัมศรีทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา  
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2551  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของ  
กรมการขนส่งทางบก : กรณีศึกษาสำนักงานขนส่งในภาคกลาง

โดย  
นางวรัญญา สัมศรีทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาพัฒนศึกษา  
ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2551  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**NEED ASSESSMENT FOR SELF-DEVELOPMENT OF  
THE DEPARTMENT OF LAND TRANSPORT PRACTICE OFFICER : A CASE STUDY  
LAND TRANSPORT OFFICE IN CENTRAL REGION**

**By  
Waranya Somsrithong**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Education Foundations**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2008**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมการขนส่งทางบก : กรณีศึกษาสำนักงานขนส่งในภาคกลาง ” เสนอโดย นางวรรณา สัมศรีทอง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 29 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์คณิต เขียววิชัย
2. อาจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....  
คุณ วัชรกานต์ ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.ลุย วีระนาวัน)

27 / พค. / 2552

..... กรรมการ

(ดร.สุวัฒน์ โชคสุวัฒน์สกุล )

27 / พค. / 2552

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์คณิต เขียววิชัย)

29 / พค. / 2552

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา)

29 / พค. / 2552

47260312 : สาขาวิชาพัฒนศึกษา

คำสำคัญ : พัฒนตนเอง/สำนักงานขนส่งจังหวัด

วรรณญา สัมศรีทอง : การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมการขนส่งทางบก : กรณีศึกษาสำนักงานขนส่งในภาคกลาง. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.คณิตเจียววิชัย และ อ.ดร.นรินทร์ สังข์รักษา. 133 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1.ศึกษาระดับความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิธีการพัฒนาเนื้อหาวิชาการและความรู้ด้านทักษะความสามารถของข้าราชการระดับปฏิบัติการ สำนักงานขนส่งในภาคกลาง 2. เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร 3. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านแนวทางการพัฒนาตนเองจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือข้าราชการระดับ 1-5 ของสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง จำนวน 218 ราย ได้มาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling Technique) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การทดสอบภายหลังเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe's test for all possible comparison) และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยพิจารณาจากค่า  $PNI_{modified}$

ผลการวิจัยพบว่า

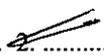
1. ข้าราชการสำนักงานจังหวัดในภาคกลางมีความต้องการพัฒนาตนเองด้วยการจัดให้มีการศึกษาเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรม และการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และความรู้ที่ต้องการพัฒนาคือความรู้ด้านกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. ปัจจัยที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการพบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร และสิ่งจูงใจ ถ้ามีจะเอื้อต่อการพัฒนามาก และปัจจัยทุกด้านถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาปานกลาง
3. ความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิธีการ เนื้อหา เมื่อจำแนกตามเพศ สถานภาพการสมรส ตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. ผลการวิเคราะห์การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการด้านโครงสร้างการบริหารคือการแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้าราชการเข้ารับการศึกษาอบรม ด้านวัฒนธรรมองค์กรคือการสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อและด้านสิ่งจูงใจคือการทำความเข้าใจเพื่อให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ลายมือชื่อนักศึกษา..... 

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. ....   

47260312 : MAJOR: DEVELOPMENT EDUCATION

KEY WORD : SELF-DEVELOPMENT/LAND TRANSPORT OFFICE

WARANYA SOMSRITHONG : NEED ASSESSMENT FOR SELF-DEVELOPMENT  
OF THE DEPARTMENT OF LAND TRANSPORT PRACTICE OFFICER: A CASE STUDY  
LAND TRANSPORT OFFICE IN CENTRAL REGION. THESIS ADVISORS : ASSOC.  
PROF. KANIT KHEOVICHAI M.Ed., AND NARIN SANGRAGSA Ph.D. 133 pp.

The purpose of this research were 1) To study the level of needs for self-development in principles of method, academic matter and skill knowledge of the officer of department of land transport. 2)To study the enhancement and obstacle factors of self-development in the organization environment self-development 3)To compare the difference by personal factors to the self-development. The sample of this study was 218 officers level 1-5 who working at central region of Land Transport office. Data was collected utilizing an opinion surveying questionnaire. The t-test, One-Way ANOVA, Scheffe's test for all possible comparison and set priority needs index by PNI<sub>modified</sub>.

The results found that:

1. The officer has a high level of needs for self-development by needs the organization to provide more specific seminar and training regarding regulation, law and strategic relationships that related to their work.
2. The officer has a high level of opinion toward to the enhancement factors of the management structure, culture and motivation are in place and has an intermediately level of opinion toward to all factors if are not find in place there will be an obstacle to the self-development.
3. The needs of self-development in principle method were not difference in gender, marriage status and position but it has significantly difference in age, education level and tenure.
4. The analyzed of priority needs index in the management structure found that the qualification of who shall be need to training need to be inform and define, for the organize culture is the management involvement and communication and regarding the motivation is to clarify on how important and benefit to improve on education level.

---

Department of Education Foundation Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2008

Student's signature ..... *Waranya* .....

Thesis Advisors' signature 1. .... *Kanit* ..... 2. .... *Narin* .....

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษา การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของ  
กรมการขนส่งทางบก : กรณีศึกษาสำนักงานขนส่งในภาคกลาง เล่มนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วย  
ความกรุณาจากบุคลากรและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน โดยเฉพาะอาจารย์ ดร.อุยง วีระนาวัน รศ. คณิต เขียว  
วิชัย และอาจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำพร้อมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ  
ด้วยความเอาใจใส่ในการจัดทำการศึกษาครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ ดร.สุวัฒน์ โชคสุวัฒน์สกุล ที่ให้  
ความกรุณารับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนบรรดาคณาจารย์ทุกท่านของคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา  
พัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ให้ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็น  
อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณข้าราชการกรมการขนส่งทางบก ทุกท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความ  
ร่วมมือในการเก็บข้อมูลและตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น และเพื่อนร่วมงานทุกท่าน ขอขอบคุณสามีแสนดีที่เป็นผู้แนะนำและให้  
การสนับสนุนตลอดจนคอยช่วยเหลือเป็นกำลังใจที่สำคัญเสมอมา ตลอดระยะเวลาในการศึกษาและ  
การทำวิจัย

สุดท้ายนี้ คุณค่าความดีอันเกิดจากประโยชน์ของการศึกษาค้นคว้านี้ ขอมอบอุทิศเป็นส่วนกุศล  
แด่คุณแม่จินตนา อนุกุล ที่เป็นกำลังใจเพียงวันที่ถูกสอบหัวข้อผ่าน แล้วจากไปก่อนจะให้เห็น  
ความสำเร็จ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณคุณพ่อมานิตย์ อนุกุล บุรพคณาจารย์ และผู้มีพระคุณทุก  
ท่านที่มีได้เอื้อนามด้วยความสำนึกในบุญคุณเป็นอย่างยิ่ง

วรัญญา สัมศรีทอง

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
บทที่	หน้า
1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
สมมุติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์.....	7
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	8
2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	10
การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	10
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	13
การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	19
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมการขนส่งทางบก.....	22
ทฤษฎีการเรียนรู้.....	23
แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้.....	23
องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	25
ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ.....	35
การประเมินความต้องการ.....	46
การประเมินความต้องการฝึกอบรม.....	48
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	54
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	57
การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ.....	58
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป.....	62
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการพัฒนาตนเองด้าน แนวทางการพัฒนา.....	64
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อ และปัจจัยที่ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา.....	68
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของแนวทางการ พัฒนาตนเอง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล.....	74
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร .....	83
ตอนที่ 6 สรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ.....	89
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	91
อภิปรายผลการวิจัย.....	94
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	97
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	98
บรรณานุกรม.....	99
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก ประวัติผู้เชี่ยวชาญ.....	106
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	108
ภาคผนวก ค แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	119
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์หน่วยงานต่าง ๆ.....	129
ประวัติผู้วิจัย.....	133

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เมื่อจัดตั้งขึ้นมาแล้วย่อมต้องการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำกระบวนการและทรัพยากรมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในบรรดาทรัพยากรที่ถูกใช้ในการบริหาร คนถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุด ทั้งนี้เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รวบรวมปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ คนจะเป็นผู้นำพาการพัฒนาไปสู่องค์กร ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 เป็นต้นมาได้ยึดแนวทางการพัฒนาคน โดยกำหนดให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการภายในที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับ คนเป็นทรัพยากรของสังคมที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และเป็นตัวกำหนดความเป็นไปของสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากทรัพยากรอื่น กล่าวคือ ทรัพยากรอื่นเมื่อถูกนำมาใช้ก็จะหมดไปตามระยะเวลาหรือปริมาณการใช้แต่สำหรับทรัพยากรมนุษย์นั้น หากนำมาใช้อย่างเหมาะสมแล้วจะยังมีทั้งประสิทธิภาพและมีคุณค่าที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมได้อย่างมากที่สุด การพัฒนาคนให้มีศักยภาพเต็มเปี่ยมเพื่อปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมจึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้กำลังคนที่มีความสามารถ (นพ ศรีบุญภาค 2546 : 17) ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้กลายเป็นเป้าหมายสำคัญ และเร่งด่วนของการพัฒนาประเทศในหลายประเทศทั่วโลก ควบคู่ไปกับการส่งเสริมพัฒนาทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่กำลังก้าวหน้าอย่างมากในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นว่า หากในสังคมใดหรือประเทศใดมีประชากรที่ขาดคุณภาพเป็นจำนวนมากแล้วการพัฒนาประเทศจะไม่สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุก ๆ ด้านนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพหรือศักยภาพของคน ในการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงจึงควรจะเริ่มหรือมุ่งเน้นที่คนเป็นจุดศูนย์กลางก่อน เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

ในอดีตองค์กรในภาครัฐส่วนใหญ่เป็นองค์กรแบบระบบราชการ จะมุ่งเน้นที่กฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย กำหนดโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาไว้อย่างคงที่ นโยบาย

บริหารคนมักอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียว (ณรงค์วิทย์ แสันทอง 2545 : 19) มีการแบ่งงานกันตามความชำนาญเฉพาะด้าน เน้นการรวมอำนาจในการตัดสินใจ มีข้อจำกัดในเรื่องของกฎระเบียบที่ จะต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ซึ่งลักษณะดังกล่าวทำให้องค์กรขาดความยืดหยุ่นที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านของความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงทางด้านค่านิยม คุณค่าของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย ผู้ปฏิบัติเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่แต่ละหน่วยงานกำหนดไว้ ใช้เวลาทำงานให้หมดไปในแต่ละวัน โดยไม่ต้องคิดสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ เพราะข้อจำกัดข้างต้น ทำให้เป็นที่มาของคำว่า “เช้าชาม เย็นชาม” หากมีใครคิดเห็นขัดแย้งต่อระเบียบปฏิบัติจะทำให้เกิดปัญหาต่อผู้ร่วมงานและสังคมรอบข้าง

ปัจจุบัน เราได้เห็นการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรอบตัวมากมาย ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวจากทั่วโลกพร้อม ๆ กับคนในอีกซีกโลกหนึ่ง สิ่งเหล่านี้ทำให้การดำรงชีวิตของเราเปลี่ยนแปลงไปมาก อัตราการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง รวมทั้งการบริหารราชการไทยต่อไปอย่างมาก เจ็อนไขของชีวิตในปัจจุบันคือ ความเร็วและความสะดวก ระบบราชการไทยจึงไม่สามารถทำงานแบบเดิมอีกต่อไปได้ ประชาชนเริ่มเรียกร้องบริการที่มีคุณภาพ สะดวก รวดเร็ว ข้าราชการที่อยู่ในระบบเองก็รู้สึกอึดอัดและมีความต้องการที่จะปรับงานให้ดีขึ้น ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น ความต้องการเหล่านี้เป็นแรงผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบราชการอย่างขนานใหญ่รัฐบาลให้หลักการว่าการปฏิรูปราชการเป็นการปฏิรูป เพื่อยกระดับขีดความสามารถของชาติโดยรวม เพื่อเข้าสู่การแข่งขันในเวทีโลกอย่างภาคภูมิ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในภาคราชการไม่ได้มีผลกระทบต่อระบบราชการเท่านั้น แต่เป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่ประเทศชาติ นั่นคือ จะต้องก้าวให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์และสังคมในยุคเศรษฐกิจใหม่ ประการที่สอง เพื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อระบบราชการ คำว่าระบบราชการ หมายถึง การจัดองค์กรขนาดใหญ่ที่มีระบบแบบแผนที่แข็งไม่ยืดหยุ่น มีลักษณะการทำงานที่มีขั้นตอนการทำงานที่แข็งตัวล่าช้า แม้ในองค์กรเอกชนที่มีการทำงานที่เป็นขั้นตอน แข็ง เทอะทะ มีขั้นตอนการทำงานยาว ก็ถูกเรียกว่าเป็นการทำงานในลักษณะระบบราชการ

ในช่วงสิบกว่าปีที่ผ่านมา ภาพพจน์และระบบการทำงานของราชการ ได้อ่อนด้อยและคุณภาพลดลงอย่างต่อเนื่อง จนมีผลให้ประชาชนจำนวนไม่น้อย ไม่พึงพอใจและไม่เชื่อมั่นในการทำงานของภาคราชการ ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการปฏิรูประบบราชการในข้อที่สอง คือ เพื่อที่จะฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนต่อ ระบบราชการ ประการที่สาม เพื่อปรับปรุงภาคราชการโดยรวมให้มีความรับผิดชอบ ไม่ใช่ทำงานแล้วเกิดความผิดพลาดเสียหาย ทำให้หมดเปลืองเงินของ

ส่วนรวมเป็นจำนวนมาก แต่ไม่มีผู้รับผิดชอบหรือหาผู้รับผิดชอบไม่ได้ซึ่งเป็นที่ประชาชนต้องการคำตอบจากภาคราชการว่า ใครทำอะไร ต้องพร้อมรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน ประการที่สี่ งบประมาณต่างๆ ที่ใช้ในภาคราชการ เป็นเงินของส่วนรวม มาจากภาษีอากรซึ่งเป็นทรัพย์สินของชาติ ดังนั้น การดำเนินการต่างๆ ของราชการ จึงต้องทำให้ มีประสิทธิภาพสูงสุด ใช้ งบประมาณและทรัพยากรของส่วนรวมอย่างคุ้มค่า การปฏิรูประชากรจึงต้องสร้างกลไกการทำงาน ให้การใช้จ่ายงบประมาณ เป็นไปอย่างคุ้มค่า ไม่เกิดความไร้ไหล หรือทุจริตต่างๆ ประการที่ห้า คือสร้างระบบการทำงานของรัฐ ที่เอื้ออำนวยต่อการเปิดโอกาสให้ภาคธุรกิจเอกชน ประชาชน สามารถที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กรของตน โดยมีส่วนร่วมในการพัฒนาชาติ ก่อให้เกิดความ สมดุลในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจที่ยั่งยืนเหมาะสม จากที่กล่าวมาแล้วนั้น คงพอเห็นภาพว่า ราชการยุคใหม่ เป็นอย่างไร และปัจจัยแห่งความสำเร็จก็คือ เจ้าหน้าที่ภาครัฐทุกคน เพราะระบบ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าหน้าที่รัฐจะต้องมี คุณภาพ คุณธรรม มี ความเป็นมืออาชีพ มีความรู้และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจของประชาชน และทำงานด้วยความรับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบ เพราะแม้ว่าระบบงานจะถูกปรับเปลี่ยนดีเพียงไรหากผู้ที่อยู่ในระบบยังคงมี วิธีคิด ความเชื่อ ค่านิยม และยึดถือปฏิบัติตามวัฒนธรรมที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิรูปแล้ว ก็ไม่ สามารถทำให้ระบบที่พัฒนาแล้วดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ได้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล 2548 : 18) ในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ในภาครัฐได้มีการพัฒนาองค์กร โดยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการ พัฒนาศักยภาพในภาครัฐนั้นจึงหมายถึงการพัฒนาข้าราชการในสังกัดอันถือได้ว่าเป็นทรัพยากร บุคคลที่มีบทบาทอันสำคัญยิ่งในการจัดสรรการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้การ ดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กรมการขนส่งทางบกมีภารกิจเกี่ยวกับการจัดระบบ การจัดระเบียบการขนส่งทางบก โดยการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ควบคุม ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประสานและ วางแผนให้มีการเชื่อมต่อกับระบบการขนส่งอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการขนส่งทางบกเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทั่วถึงและปลอดภัย ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่า ด้วยรถยนต์ กฎหมายว่าด้วยล้อเลื่อน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง แก้ไข ป้องกัน และส่งเสริม สวัสดิภาพการขนส่งทางบก ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายระบบการขนส่งทางบก จัดระเบียบการ ขนส่งทางบก ร่วมมือและประสานงานกับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและ ต่างประเทศในด้านการขนส่งทางบกและในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอนุสัญญา และความตกลงระหว่าง ประเทศ จากการปฏิรูประบบราชการทำให้เกิดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยกำหนด นโยบายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินและประเด็นยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมอันได้แก่

การพัฒนาและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานการขนส่งของประเทศให้ได้มาตรฐานความปลอดภัย ความมั่นคงและการใช้ประโยชน์เพิ่มขึ้น เสริมสร้างระบบความปลอดภัยในการขนส่งทางถนน โดยการกำกับดูแลและส่งเสริมความปลอดภัยการขนส่งทางถนนทั้งทางด้านตัวรถและผู้ขับขี่ ให้เกิดความปลอดภัยมากที่สุด และให้การใช้รถมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด (กรมการขนส่งทางบก 2548 : 3-7)

กำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยคำนึงถึงการบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator : KPI) ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน จากมติการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 4 ด้าน ได้แก่ 1) มิติด้านประสิทธิผล ส่วนราชการต้องแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ 3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการเช่น ลดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาการให้บริการ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่ พัฒนาระบบบริหารความรู้ การจัดการสารสนเทศ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ และการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพของส่วนราชการ โดยเฉพาะมิตินี้ 4 มีประเด็นการประเมินผลในด้านการจัดการทุนมนุษย์ พิจารณาจากระดับขั้นของความสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการให้บรรลุตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดนี้มุ่งเน้นในการเป็นแรงผลักดันในการยกระดับมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ อันจะนำไปสู่ความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนองต่อนโยบายดังกล่าวประกอบกับนโยบายการบริหารของอธิบดีกรมการขนส่งทางบกที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีคุณภาพ เป็นระบบ ให้ความเป็นธรรมและเสมอภาค ข้าราชการจะต้องแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้ตนเองอยู่เสมอ เพื่อจะได้สามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ มีการปรับปรุงระบบงานให้สะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อประชาชน ลดขั้นตอนการติดต่อราชการ มีระบบงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความพอใจของประชาชนเป็นหลัก นำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้รวดเร็ว เป็นระบบและถูกต้อง รวมทั้งเพิ่มช่องทางในการให้บริการประชาชน เกิดเป็นโครงการ “ขนส่งทางบกยกระดับบริการ

ประชาชน” ได้แก่ คอตะเบียนรถทั่วไทยได้ทุกสำนักงาน รับชำระภาษีเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) เลื่อนล้อต่อภาษี (Drive Thru for Tax) ซื้อปให้พอ แล้วต่อภาษี (Shop Thru for Tax) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริการมีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส เป็นธรรมชาติตรวจสอบได้ เป็นการให้บริการที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับเปลี่ยนทัศนคติของเจ้าหน้าที่ผู้บทบาทที่เหมาะสม เปลี่ยนทัศนคติของประชาชนที่มีต่อกรมการขนส่งทางบกในทางลบเป็นทางบวก เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร โดยการลดขั้นตอนกระบวนการและระยะเวลาในการให้บริการลงอย่างน้อยร้อยละ 50 ลดอัตราค่าตั้งของเจ้าหน้าที่ได้ส่วนหนึ่ง ส่งผลให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจ และจากการที่กรมการขนส่งทางบกได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการ ส่งผลให้ได้รับรางวัล “คุณภาพการให้บริการประชาชน” จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทุกปี ตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา (กรมการขนส่งทางบก : 2549)

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว ส่วนหนึ่งเกิดจากการลงมือปฏิบัติและขับเคลื่อนในโครงการต่าง ๆ ตลอดจนตัดสินใจแก้ปัญหาทางด้านเทคนิคที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้คือข้าราชการระดับ 1-5 ซึ่งเป็นระดับปฏิบัติการประจำสำนักงานขนส่งต่าง ๆ บุคคลากรเหล่านี้จึงถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างสรรค์งานให้เจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ ไม่ได้เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรืออุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัยเพียงประการเดียว จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น ข้าราชการของกรมการขนส่งทางบกจึงต้องพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้พร้อมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น จำนวนรถที่จดทะเบียนใหม่เพิ่มขึ้นแต่ปริมาณอัตราค่าตั้งเจ้าหน้าที่ต้องลดลงตามนโยบายของรัฐบาล ทั้งยังต้องใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน กรมการขนส่งทางบกจึงควรให้ความสำคัญ บำรุงรักษา และพัฒนาทรัพยากรบุคคลเหล่านี้เพื่อจะได้พร้อมทั้งคุณภาพและศักยภาพตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและหน่วยงานนำมาใช้ประโยชน์ได้สูงสุด วิธีการพัฒนาบุคคลนั้นสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ แต่การพัฒนาบุคคลที่จะให้ได้ผลดีต้องเริ่มจากความต้องการปรับปรุงตนเองก่อน การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกและสำคัญที่สุด เพราะหากว่าบุคคลไม่มีความต้องการหรือแรงจูงใจที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองแม้จะจัดให้มีการพัฒนาโดยรูปแบบใด หรือใช้ระยะเวลาในการพัฒนานานเท่าใดก็ตาม ก็จะไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีการเหล่านั้นก็จะได้รับผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า สูญเสียทรัพยากรไปโดยเปล่าประโยชน์ และเพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามศักยภาพ

ของตน มีความต้องการพัฒนาตนเองให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และความก้าวหน้าของนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผู้วิจัยในฐานะซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานขนส่งจังหวัดราชบุรี สาขาอำเภอจอมบึง ซึ่งเป็นส่วนงานหนึ่งในกรมการขนส่งทางบก จึงมีความสนใจที่จะศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรระดับ 1-5 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง ว่ามีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ ทักษะความสามารถและคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการพัฒนาในด้านใด และมีปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะบุคลากรเหล่านี้คือผู้ที่ปฏิบัติในรายละเอียด หากให้การพัฒนาโดยเริ่มจากการพัฒนาตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติแล้ว ผลที่ได้เชื่อว่าย่อมจะนำไปใช้วางแผนกำหนดแนวทางในการจัดกิจกรรมและกำหนด โครงการสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่สนองต่อความต้องการและเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติดังกล่าว เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิธีการพัฒนา เนื้อหาวิชาการและความรู้ด้านทักษะความสามารถของข้าราชการระดับปฏิบัติการ สำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง
2. เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร
3. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านแนวทางการพัฒนาตนเองจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการ

#### สมมุติฐานของการวิจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานระดับ ประสบการณ์ การอบรมที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน
2. ปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการ

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยความต้องการในการพัฒนาตนเองคือข้าราชการเฉพาะระดับ 1-5 ของสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง 21 จังหวัด จำนวน 466 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือข้าราชการระดับ 1 – 5 ของสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้ง 21 จังหวัดโดยใช้สูตรคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ 2549 : 47) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 218 คน
3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

- 3.1.1 เพศ
- 3.1.2 อายุ
- 3.1.3 สถานภาพสมรส
- 3.1.4 ระดับการศึกษา
- 3.1.5 ตำแหน่งงาน
- 3.1.6 ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง
- 3.1.7 การอบรม
- 3.1.8 ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา

3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ความต้องการในการพัฒนาตนเองด้านวิธีการ เนื้อหาวิชาการและความรู้ทักษะความสามารถของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดภาคกลาง

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความต้องการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพใหม่ที่ดีกว่า คือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณสมบัติที่จำเป็นให้แก่ตนเอง และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาโดยวิธีการแบบต่าง ๆ
2. ข้าราชการระดับปฏิบัติการ หมายถึง ข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 1-5 ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง

3. กรมการขนส่งทางบกเขตภาคกลาง หมายถึง หน่วยงานของกรมการขนส่งทางบกในส่วนภูมิภาคแบ่งตามเขตตรวจราชการของกรมการขนส่งทางบกจำนวน 21 จังหวัด ได้แก่ สุโขทัย พิษณุโลก กำแพงเพชร พิจิตร เพชรบูรณ์ นครสวรรค์ อุทัยธานี ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี สุพรรณบุรี อ่างทอง สระบุรี พระนครศรีอยุธยา นครนายก ปทุมธานี นครปฐม นนทบุรี สมุทรสาคร สมุทรปราการ และสมุทรสงคราม

4. แนวทางการพัฒนาข้าราชการ หมายถึง วิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา

4.1 วิธีการพัฒนา หมายถึง วิธีการในรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้ข้าราชการเกิดการ พัฒนา เช่น การประชุม/สัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน

4.2 เนื้อหาของการพัฒนา หมายถึง หัวข้อหรือวิชาของการประชุม/สัมมนาและ ฝึกอบรมที่ข้าราชการต้องการได้รับเพื่อให้เกิดการพัฒนา

5. ปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา หมายถึง สิ่งที่ส่งเสริมสนับสนุน หรือขัดขวางให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย ได้แก่ โครงสร้างการบริหารองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และสิ่งจูงใจ

5.1 โครงสร้างการบริหารองค์กร หมายถึง รูปแบบการปฏิบัติเพื่อวางแผน สนับสนุนและพิจารณาคัดเลือกข้าราชการ ไปรับการพัฒนา ประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนการ ดำเนินการ หลักเกณฑ์ในการพิจารณา

5.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และการกระทำจน เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร เป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์ในองค์กรร่วมกันสร้างขึ้นมา มี อิทธิพลส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

5.3 สิ่งจูงใจ หมายถึง วัตถุประสงค์หรือสภาวะใด ๆ ที่สามารถทำให้เกิดความต้องการ พัฒนาศักยภาพของตนเอง ประกอบด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่เป็นเงิน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ประโยชน์เกื้อกูล และสภาวะหรือสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุประสงค์หรือเงิน เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับ การมีส่วนร่วม โอกาสก้าวหน้า ความยุติธรรมและการแข่งขัน

6.สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง องค์กรประกอบภายนอกของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมด้านสังคม

**ประโยชน์ที่จะได้รับ**

1. ทำให้ทราบระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับ 1-5 ของสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง

2. ทำให้ทราบปัจจัยเอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร
3. ทำให้ทราบความแตกต่างด้านแนวทางการพัฒนาตนเองของข้าราชการ
4. ใช้เป็นข้อเสนอเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมการขนส่งทางบกหรือหน่วยงานอื่น ๆ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนา โดยนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
  - 1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - 1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 1.3 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - 1.4 การบริหารจัดการของกรมการขนส่งทางบก
2. ทฤษฎีการเรียนรู้
  - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้
  - 2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ
  - 3.1 การประเมินความต้องการ
  - 3.2 การประเมินความต้องการการฝึกอบรม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

##### 1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เดิมเรียกกันว่าการบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคลได้มีการขยายและพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ จึงได้มีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งน่าจะมีความเหมาะสมที่สามารถสร้างความเข้าใจในการนำไปสู่ความเจริญเติบโตขององค์กรได้เป็นอย่างดี รากฐานการเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำมาสนับสนุนได้คือ การค้นคว้าของไมลส์ (Kootz and Wehrich 1989 citing Miles 1975 อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี 2545 : 3) ไมลส์ได้เสนอทฤษฎีสองรูปแบบ (A Dual-Model Theory) โดยกล่าวถึงภารกิจทางการบริหารว่าเป็นการผสมผสานกันระหว่างตัวแปรด้านองค์กร (เป้าหมาย เทคนิควิทยาการ และโครงสร้าง) และตัวแปรด้านมนุษย์

(ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม ความต้องการ และเชื้อชาติ) ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบสังคมเทคโนโลยีการ (Sociotechnological system) ไมลส์ ได้ขยายแนวความคิดของแมกเกรเกอร์โดยกำหนดทฤษฎีการจัดการกับปัจจัยมนุษย์เป็น 3 ทฤษฎี คือ 1. ทฤษฎีแบบดั้งเดิม (Traditional model) 2. ทฤษฎีเน้นมนุษย์สัมพันธ์ (Human relation model) และ 3. ทฤษฎีเน้นทรัพยากรมนุษย์ (Human resources model) ยุคปัจจุบันได้มาสู่แนวความคิดในการมองมนุษย์ว่ามีศักยภาพในคนมากมาย ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างกว้างขวางในตัวมนุษย์ให้อุทิศตนแก่องค์กรอย่างเต็มที่ตามความสามารถของเขาได้แล้ว ย่อมแสดงว่าได้เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์

กล่าวโดยสรุป มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กรที่สามารถสร้างคุณภาพให้แก่องค์กรอย่างมหาศาล ในอดีตมุมมองที่ผู้บริหารมองมนุษย์ที่ปฏิบัติการในองค์กรเป็นเพียงสิ่งของวัสดุหรือเครื่องจักร ที่ช่วยให้งานในองค์กรประสบผลสำเร็จ แต่สำหรับมุมมองในปัจจุบันนั้นมนุษย์ที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นมีคุณค่าที่องค์กรต้องธำรงรักษาให้มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี โดยผู้บริหารยุคใหม่เชื่อว่าบุคคลในองค์กรล้วนมีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่องค์กรจะต้องค้นหาเพื่อนำมาสร้างสรรค์ประโยชน์แก่องค์กร นอกจากนี้ยังยอมรับว่าการทำงานในองค์กรจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์กร และได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน (พยอม วงศ์สารศรี 2545 : 3-5)

จากแนวคิดของ คณีย์ เทียนพูน (2539) ที่กล่าวถึงภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคลว่าประกอบด้วย 4 ภารกิจ คือ

1. การสรรหา (Recruitment) หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคลากร โดยเลือกสรรคนดี มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นคนที่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture หรือ Norm) รวมทั้งเป็นบุคคลที่มีแววในการพัฒนาให้เติบโตก้าวหน้าได้

2. การพัฒนา (Development) หมายถึง การพัฒนาที่สามารถกระทำได้ด้วยการพัฒนาในรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ก็กับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) เป้าหมายคือ เสริมสร้างให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการมุ่งสู่องค์กรที่ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

3. การรักษาบุคลากร (Retention) คือ การพยายามที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วยบรรยากาศที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ตลอดจนการดูแลความเป็นอยู่ในรูปแบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่จูงใจและรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุด

4. การใช้ประโยชน์ (Utilization) หมายถึง การใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดตามแนวทางในการจัดทำแผนกำลังคน การขยายขอบเขตงานหรือการปรับปรุงงาน การตรวจสอบ หรือวิจัย

แมททิส และแจ๊คสัน (Mathis and Jackson 1988) แบ่งกิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 10 อย่าง คือ

1. กลยุทธ์ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการที่จะวางแผนให้ออกมาขององค์กรมีความเจริญเติบโตต่อไป เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับอนาคตและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรมีการเตรียมตัวให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

2. การยินยอมให้มีการจ้างงานอย่างเท่าเทียมกัน การบริหารจัดการที่มีการ ขยายและปรับเปลี่ยนกฎและข้อบังคับให้มีการจ้างงานเท่าเทียมกันระหว่างคนต่าง ๆ

3. การวิเคราะห์งาน ทำให้ทราบถึงลักษณะงานและคุณลักษณะเฉพาะของงานในหน้าที่ต่าง ๆ นำมาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน ปฐมนิเทศคนเข้าทำงานใหม่ และใช้ในการประเมินการทำงานของเจ้าหน้าที่ และยังนำมาใช้ในการสร้างระบบการจ่ายค่าจ้างแรงงานด้วย

4. การจัดอัตราค่าจ้าง เน้นที่การสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงานเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดในมาทำงาน โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การกรอกใบสมัคร สัมภาษณ์ ทดสอบ สืบประวัติภูมิหลังและตรวจร่างกาย

5. การฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงการปฐมนิเทศคนเข้าทำงานใหม่ ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในการทำงาน กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาและก้าวหน้าในการทำงาน มีการประเมินความต้องการการฝึกอบรม ประเมินผลการฝึกอบรม วางแผนก้าวหน้าในวิชาชีพและบริหารจัดการให้มีการพัฒนาแก่เจ้าหน้าที่

6. การประเมินผลเจ้าหน้าที่ เพื่อประเมินว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานดีหรือไม่ ช่วยในการตัดสินใจในเรื่องการให้ค่าตอบแทน และเป็นข้อมูลในการพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ รวมทั้งใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบรรจุงาน

7. ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล ค่าตอบแทนที่ให้เป็นการให้รางวัลโดยการจ่ายเป็นเงิน ให้สิ่งจูงใจและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ในการทำงานให้แก่องค์กร

8. สุขภาพและความปลอดภัย เป็นเรื่องเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพทั้งร่างกาย และจิตใจ รวมถึงความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมการทำงานจะต้องปลอดภัยและอยู่ในสภาพที่ดี

9. ระบบของข่าวสารการสื่อสารและการวิจัย เป็นสิ่งสำคัญทำให้เกิดความร่วมมือต่อการทำกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้องค์กรมีการเก็บบันทึกข้อมูลและการวิจัยที่ดี ช่วยให้องค์กรมีข้อมูลในการพัฒนาองค์กรและกำหนดนโยบาย

10. แรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เพราะมีผลกระทบต่อนายจ้าง ผู้บริหารและงานต่าง ๆ ที่เป็นกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์

## 1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

คณีย์ เทียนพูน (2539)ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Health Resource Development : HRD) หมายถึง การบูรณาการเพื่อใช้การฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กรสำหรับปรับปรุงบุคคล ทีม และประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เพียงผลรวมของกิจกรรมบางส่วนเท่านั้น แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละบุคคล และเกิดประสิทธิผลขององค์กรมากกว่าจะใช้ด้วยวิธีการที่จะจำกัดเท่าที่เป็นไปได้โดยครอบคลุมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง 6 แบบของคนในการทำงานในองค์กร ได้แก่ การเข้าสู่องค์กร การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดขั้น/ตำแหน่ง การเพิ่มความชำนาญในตำแหน่ง การลาออก

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2540) ได้กล่าวว่า ความหมายของการพัฒนาคนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต่างกัน กล่าวคือ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การมองมนุษย์เป็นทรัพยากรชนิดหนึ่ง เป็นปัจจัยต้นทุนที่ช่วยเสริมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้ได้ผลดี ซึ่งแนวคิดนี้เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1965-1970 เป็นยุคที่การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเรื่องใหญ่

ส่วนแนวคิดการพัฒนาคน หมายถึง การพัฒนาที่ไม่ได้เน้นที่ตัวคนอย่างเดียว แต่มีความหมายถึงชีวิตของเขาเอง ความเป็นมนุษย์ชีวิตต้องการความสุข ความเป็นอิสระชีวิตที่ดีงาม มีคุณธรรมซึ่งจะต้องพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมเพื่อมนุษย์ให้มีชีวิตที่ดีงาม แล้วเศรษฐกิจก็จะได้ผล

สำหรับขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของแนดเลอร์ (Nadler 1989) แบ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไว้ 4 กิจกรรมหลัก ได้แก่

1. กิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหา คัดเลือก บรรจุ การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลงาน ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ และการปฐมนิเทศพนักงาน

2. กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้เกิดทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งมีขอบเขตรอบคลุมเกี่ยวกับ

2.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมทั้งหลายที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานของผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งอยู่

2.2 การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อปรับปรุงความสามารถทั้งหมดของผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง แต่มีความกว้างขวางมากกว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่

2.3 การพัฒนา (Development) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเตรียมผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ให้สามารถเจริญเติบโตไปพร้อม ๆ กับการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโตขององค์กรหรือหน่วยงานที่เขาปฏิบัติอยู่

3. กิจกรรมเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Environment) ได้แก่ กิจกรรมการพัฒนาองค์กร โปรแกรมพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน การเรียนรู้เทคนิคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

4. กิจกรรมอื่น ๆ (Human Resource Other) ได้แก่ การวางแผนกำลังคน แรงงานสัมพันธ์ การพัฒนาสายอาชีพ และการวิจัยบุคลากร

เมรี ปีลันธานนท์ (2529 : 114) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 33 วิธี ดังนี้

1. การฟังคำบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยคนเพียงคนเดียวสามารถกำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชาไว้ในเวลาที่เหมาะสม

2. การประชุม หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม มีประธานของที่ประชุมเป็นหัวหน้ามีหน้าที่กล่าวนำควบคุมไม่ให้ออกนอกเรื่อง รวมทั้งกล่าวสรุป

3. การสัมมนา หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ

4. การอภิปราย หมายถึง การซักถามเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงาน มีการอภิปรายแบบมีโครงสร้าง และไม่มีโครงสร้าง

5. การจัดให้ฝึกงาน หมายถึง การจัดส่งบุคลากรไปฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ต้องการในหน่วยงานอื่น ๆ หรืออาจจะให้ฝึกในหน่วยงานเดียวกันก็ได้

6. การหมุนเวียนตำแหน่งหรือการสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง กิจกรรมที่จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถหรือใช้คนให้ถูกกับงาน

7. การทดลองการปฏิบัติงาน หมายถึง การให้บุคลากรทดลองทำงานอยู่ระยะหนึ่งในตำแหน่งใหม่ที่เห็นว่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เมื่อเห็นว่าผลงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือมีประสิทธิภาพก็จะบรรจุลงในตำแหน่งนั้น ๆ ในเวลาต่อมา

8. การฝึกกับผู้อำนวยการในสถานประกอบการ หมายถึง การให้บุคลากรเข้าไปทำงานในฐานะผู้ช่วย เพื่อฝึกและพัฒนาทักษะและเจตคติให้ดีขึ้น

9. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังคำบรรยายในภาคเช้า และเข้าทดลองปฏิบัติตามเรื่องที่ได้เรียนตอนเช้า ในภาคบ่ายเป็นการฝึกภาคปฏิบัติทันทีที่ได้เรียนมาใหม่ ๆ

10. การศึกษาพิเศษ หมายถึง การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้กว้างขวางขึ้น โดยส่งเสริมให้มีโอกาสเข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันการศึกษาชั้นสูง ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน ศึกษาหาความรู้จากเอกสารอื่น ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ สิ่งเหล่านี้มีได้เพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตร

11. การระดมความคิด หมายถึง การกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกต้องหรือไม่ และช่วยกันสรุปความคิดที่ดีไว้

12. การเรียนจากแบบเรียนสำเร็จรูปหรือแบบเรียนโปรแกรม หมายถึง การเรียนด้วยตนเองวิธีหนึ่ง หน่วยงานจัดทำแบบเรียนสำเร็จรูป มีคำบรรยาย ทฤษฎี มีแบบฝึกหัด และเฉลยแบบฝึกหัดสำเร็จรูปอยู่ในหนังสือนั้น

13. การประชุมย่อย หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มเล็ก ๆ 2-3 คนมานั่งคุยปรึกษาหารือกัน เช่น เพื่อหาทางแก้ไขปรับปรุง

14. การมอบหมายงานพิเศษ หมายถึง การที่ผู้บริหารได้มอบหมายงานพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ให้กับผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติแทน เพื่อจะดูว่าบุคคลนั้นมีความสามารถมากน้อยแค่ไหน

15. การศึกษาจากเอกสารที่พิมพ์แจก หมายถึง กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับข่าวสารทางวิชาการ เช่น การเผยแพร่งานวิจัย จัดทำวารสารให้ความรู้ หลักการทางการศึกษา

16. การจัดรายวิชาให้เข้าเรียน หมายถึง การที่ทางสถาบันการศึกษาได้คัดเลือกบุคลากรในสายวิชาที่ขาดความกระตือรือร้น หรือมีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควร ได้ศึกษาเพิ่มเติมในรายวิชานั้น ๆ ซึ่งอาจจะจัดในโรงเรียนหรือส่งไปตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยก็ได้

17. การศึกษาเฉพาะกรณี หมายถึง ผู้สอนจะนำเรื่องบางเรื่องมาให้ผู้เข้าร่วมอบรมศึกษาวิเคราะห์แล้วแสดงความคิดเห็นพร้อมกับยกทฤษฎีมาอ้างอิง เป็นการนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์

18. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การที่ผู้สอนกำหนดให้นักเรียนหรือผู้เข้าร่วมอบรมคนใดคนหนึ่งแสดงเป็นผู้นำตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งและกำหนดให้คนอื่นอีก 2-3 คนเป็นตัวประกอบมาแสดงหน้าชั้นให้นักเรียนอื่นดู เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพการปฏิบัติหรือวางคนอย่างไรอย่างหนึ่งตามที่ผู้สอนต้องการ

19. การจัดทัศนศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ นอกชุมชน เพื่อสังเกตการสอนหรือการทำงาน

20. การเลียนแบบพฤติกรรม หมายถึง บุคคลสามารถรับพฤติกรรมใหม่โดยการสังเกต และเลียนแบบจากพฤติกรรมที่ถูกต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมดู จากนั้นจึงให้ผู้เข้ารับการอบรมลงทำตามแบบอย่าง

21. การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุง และเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติอันเหมาะสม จนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และเจตคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

22. การสอนโดยครูพิเศษ หมายถึง การเชิญครูหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่บุคลากร เช่น คอมพิวเตอร์

23. การสาธิต หมายถึง การจัดบุคคลหรือคณะบุคคลแสดงการทำงาน ผ่านขบวนการทั้งหมดเหมือนอย่างที่เขาทำจริงในสถานการณ์จริง เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มมีโอกาสสังเกตวิธีปฏิบัติ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

24. การเยี่ยมชมกิจการ หมายถึง การที่ผู้บริหารได้พาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานหน่วยงานอื่นในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ความคิด และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงาน

25. กิจกรรมรายบุคคล หมายถึง การจัดกิจกรรมให้แต่ละบุคคลไปปฏิบัติ เช่น การให้ไปเป็นวิทยากร การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน

26. การเล่นเกม หมายถึง การให้บุคคลได้เล่นเกมร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

27. การฝึกหัดแก้ปัญหา หมายถึง การฝึกให้บุคลากรได้รู้จักการแก้ปัญหาต่าง ๆ ถ้าตัดสินใจ ก่อให้เกิดการรู้วิธีป้องกันปัญหาและเกิดการเรียนรู้การวางแผน

28. การฝึกการประสาน หมายถึง การฝึกให้บุคลากรได้เข้าใจการทำงานร่วมประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

29. โครงการวิจัย หมายถึง การให้บุคลากรได้รู้และเข้าใจถึงการวิจัยเพื่อได้ทำการศึกษาหาวิธีการที่ดีมาแก้ปัญหาพัฒนาหน่วยงานต่อไป

30. โปรแกรมการแลกเปลี่ยน หมายถึง การจัดโครงการการแลกเปลี่ยนระหว่างสถานศึกษา เช่น โครงการแลกเปลี่ยนครูผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารงานเฉพาะด้าน เป็นต้น

31. ภาพยนตร์ หมายถึง การใช้ภาพยนตร์หรือวิดีโอที่มีสาระความรู้ใหม่ ๆ สารคดีที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่มาให้นักบุคลากรได้ศึกษากัน

32. เทปบันทึกเสียง หมายถึง เทปบันทึกข่าวสารความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่มาให้นักบุคลากรได้ศึกษากัน

33. โทรทศน์ หมายถึง การศึกษาหาความรู้จากการดูโททศน์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติอยู่ในหน้าที่ หรือในงานที่มีความสัมพันธ์กัน

จะเห็นได้ว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นมีมากมายซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือในการดูแล และประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงในองค์กร เพื่อให้การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีการวิเคราะห์สภาพปัญหา การวางแผน ตลอดจนการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเน้นที่การบริหารจัดการอย่างไรให้คนหรือ ทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในองค์กรมีคุณภาพและทำงานให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันคนที่ทำงานก็ได้รับผลตอบแทน ทำงานในสิ่งแวดล้อมที่ดีมีความสุขปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีแนวคิดที่กว้างขึ้น มิได้มุ่งการพัฒนาบุคลากรในองค์กรแต่เพียงด้านพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญเชี่ยวชาญในงานเท่านั้น ดังแนวคิดของเพซซ์ (Pace 1991) เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นองค์รวม ทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานผลประโยชน์ของพนักงาน และการช่วยให้พนักงานมีผลผลิตเพิ่มขึ้น เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ไปพร้อม ๆ กัน โดยจัดกิจกรรมพัฒนาให้เกิดการบูรณาการใน 3 ด้าน คือ

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) เป็นเรื่องของการช่วยให้พนักงานมองเห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง พร้อมทั้งเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนให้แก่พนักงาน และให้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเองอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานให้กับองค์กร ขณะเดียวกันก็ทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย
2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละบุคคล มีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในงาน โดยการประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผนดำเนินการฝึกอบรม พัฒนาและเสริมสร้างประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความก้าวหน้าในงาน ส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาตนเองและพัฒนาอาชีพ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) การให้ความสำคัญต่อระบบองค์กร ได้แก่ โครงสร้างและหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

จากหลักการและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรควรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 เรื่อง ดังต่อไปนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) เป็นการดำเนินการเพื่อให้องค์กรได้คนดีมีคุณภาพมาปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) เป็นการพัฒนาความสามารถ ส่วนที่องค์กรต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีคุณภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากสภาพการทำงานขององค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนและเคลื่อนที่อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางสังคม ก่อให้เกิดความต้องการที่บุคคลต้องมีการเรียนรู้ ให้ทันกับสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

3. การธำรงรักษานักบุคลากร (Retaining) เป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อรักษานักบุคลากรไว้ในองค์กรนานที่สุด มีวิธีการต่าง ๆ มากมาย เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

ก่อน สวัสดิ์พาณิชย์ (ม.ป.ป.) กล่าวถึงการพัฒนาในแนวคิดเกี่ยวกับมโนทัศน์ที่ถือว่ามนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (The Concept of Development) คือพัฒนาการต้องเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ผลประโยชน์ของการพัฒนาจะต้องตกเป็นของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ตระหนักถึงความต้องการหรือความจำเป็นของคน มนุษย์จะเป็นผู้กำหนดความมุ่งหมายของพัฒนาการ โดยอาศัยความต้องการของคนเป็นเครื่องนำทาง และมนุษย์จะเป็นผู้จัดองค์ประกอบของการพัฒนาการให้สำเร็จผลตามความมุ่งหมายที่ตนตั้งขึ้น โดยพัฒนาการที่ควรได้รับการส่งเสริมต้องเป็นพัฒนาการของคนไม่ใช่พัฒนาการของวัตถุสิ่งของ การผลิตสินค้าหรือบริการ การสร้างสถาบันทางสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบต่าง ๆ ถึงแม้กิจกรรมนั้นจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดพัฒนาการ แต่พัฒนาการที่เกิดขึ้นต้องเป็นพัฒนาการของมนุษย์เป็นพัฒนาการของสมาชิกในสังคมโดยตรง จากแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์เป็นศูนย์กลางของกระบวนการพัฒนาที่ตามแต่คนมนุษย์จะพัฒนาอย่างใดก็เช่นไรไม่ได้ มนุษย์จะต้องพัฒนาในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ซึ่งส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าแก่มนุษย์ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาโดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางจึงเป็นพัฒนาการที่สมบูรณ์แบบ โดยต้องพิจารณาทุกส่วนขององค์ประกอบในการพัฒนาและทุกด้านของชีวิตซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ รวมถึงวิธีการพิจารณาที่ต้องใช้หลักของสหวิชา

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ประเทศไทยมีการพัฒนาตามแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยเป้าหมายหลักของการพัฒนา คือการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยมองคนเป็นทรัพยากรชนิดหนึ่งที่เป็นปัจจัย เป็นต้นทุนที่ช่วยเสริมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสนองความต้องการของสังคมแต่เนื่องจากปัจจุบันสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงมีความก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่าง ๆ รวมถึงการมีเทคโนโลยีมาใช้ติดต่อสื่อสาร ซึ่งทำให้สังคมโลกเป็นสังคมที่แคบ ดังนั้นจึงเป็นผลให้เห็นเด่นชัดว่าการพัฒนาที่มองคนเป็นเพียงปัจจัยทุนและเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจจะไม่ช่วยให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และก่อให้เกิดปัญหาตามมา ซึ่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 8 จึงได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดทิศทาง และกระบวนการการพัฒนาในทุกเรื่อง คนเป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาและคนเป็นผู้ได้รับประโยชน์และผลกระทบจากการพัฒนา ดังนั้นการพัฒนาคอนในปัจุบันจึงถือเป็นเรื่องทั่วทุกองค์กรให้ความสำคัญ

### 1.3 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management - RBM)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษผู้ปฏิบัติ การที่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถใช้วัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ รายงานสำหรับผู้บริหารที่ได้มาจากการใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานร่วมรับผิดชอบการดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐสนับสนุนให้ส่วนราชการไทยใช้ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อให้ระบบราชการเป็นกลไกที่มีสมรรถนะสูงในการบริหาร และจัดการทรัพยากรของประเทศให้สามารถ แข่งขันในระดับโลก เป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม มีความโปร่งใสและประชาชนผู้รับบริการสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักการปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด องค์กรที่มีระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จะกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรและปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors – CSFs) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การวัดผลความคืบหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์สามารถวัดได้จากกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators – KPIs) ผลสัมฤทธิ์ = ผลผลิต + ผลลัพธ์

ผลผลิตคือ งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์เพื่อส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยตรง เช่น ถนนที่ได้รับการซ่อมแซม และขยะที่จัดเก็บได้

ผลลัพธ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นติดตามมาหรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน เช่น ประชาชนเดินทางไปอำเภอได้สะดวกเป็นผลลัพธ์ ของการซ่อมแซมถนน และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเป็นผลลัพธ์ของการที่เทศบาลจัดเก็บขยะจนบ้านเมืองสะอาด เป็นต้น

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องพยายามสร้างให้เกิดขึ้น ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จควรมุ่งไปยังผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้การยอมรับ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและเข้าใจง่าย ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร ไม่ควรกล่าวถึงแต่เฉพาะปัจจัยนำเข้าและกระบวนการทำงาน ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรมไม่ใช่ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการทำงาน ไม่ใช่ผลลัพธ์ บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมเป็นผลผลิตของการฝึกอบรม ในกรณีที่ทักษะและความรู้ของบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อแผนงานขององค์กร จึงจัดให้บุคลากรที่มีทักษะและความรู้ความสามารถเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จได้

2. เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จต้องสัมพันธ์โดยตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร และมุ่งเน้นเฉพาะงานที่สำคัญอย่างยิ่งเท่านั้น ผู้บริหารควรจัดลำดับความสำคัญของงานในองค์กร เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ควรให้งานทุกงานที่กำลังทำอยู่เป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กร

3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย ควรกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ สามารถสื่อความหมายได้อย่างเดียวกันกับกลุ่มคนทุกประเภท การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จต้องทำให้สามารถเข้าใจได้ง่าย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานควรเข้าใจตรงกันถึงสิ่งที่องค์กรมุ่งหวัง และวิธีการบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น องค์กรควรสามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นเครื่องมือสื่อสารได้ เพราะความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นวัตถุประสงค์หลักอย่างหนึ่งของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

4. ผู้บริหารให้การยอมรับ ผู้บริหารต้องยอมรับว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่กำหนดขึ้น เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และผู้บริหารมีพันธะผูกมัดร่วมกันที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จตามนั้น ไม่ใช่กำหนดปัจจัยเหล่านี้เพียงเพื่อใส่เข้าไปในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์โดย ไม่นำมาใช้ในการบริหารปฏิบัติงานจริง

5. องค์กรสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จควรคำนึงถึงอิทธิพลการควบคุมขององค์กรที่มีต่อปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ แม้ว่าปัจจัยบางอย่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จต่อองค์กร หากว่าองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ก็ไม่ควรนำปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นตัววัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. สามารถวัดได้ ตัวชี้วัดต้องสามารถนำไปวัดได้จริงและเมื่อวัดแล้วได้ผลออกมาตามที่กำหนด สิ่งที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง ต้องอาศัยตัวชี้วัด ตัวชี้วัดบางตัววัดได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่แอบแฝงอยู่ เช่น จำนวนการเกิดอาชญากรรมที่แท้จริงวัดโดยตรงได้ยาก โดยทั่วไปมักจะวัดจาก

จำนวนอาชญากรรมที่ถูกตรวจพบและรายงานเข้ามา ถ้าไม่มีการตรวจพบหรือไม่มีรายงานก็วัดไม่ได้

2. มีความคงเส้นคงวา สิ่งที่ถูกวัดและวิธีการวัดจะมีความคงเดิมเสมอเพื่อให้ได้การวัดที่ถูกต้อง การวัดคุณภาพประจำวันของสถานที่หนึ่งจะมีความถูกต้อง เมื่อทำการวัดในเวลาเดียวกัน และใช้เครื่องมือเดียวกันเท่านั้น

3. ชัดเจนและไม่กำกวม ความชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับตัวชี้วัด เราสามารถเข้าใจตัวชี้วัดที่มีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงได้ง่าย สัญลักษณ์ที่ชัดเจนและไม่กำกวม เช่น สัญลักษณ์ไฟจราจร เครื่องหมายหยุด สัญลักษณ์ไฟเขียวในรถยนต์ และเครื่องหมายห้ามสูบบุหรี่ เป็นตัวชี้วัดที่ยอมรับโดยสากล และเป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4. มีอิทธิพลต่อสิ่งที่วัด การปฏิบัติงานขององค์กรควรส่งผลต่อสิ่งที่วัด สิ่งที่วัดไม่จำเป็นต้องอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงขององค์กรเสมอไป แต่องค์กรควรมีอิทธิพลต่อสิ่งที่วัด

5. สามารถสื่อสารได้ ตัวชี้วัดมีความหมายและสามารถใช้สื่อสารสร้างความเข้าใจได้ ถ้าตัวชี้วัดซับซ้อนเกินไปจนไม่สามารถสื่อสาร ได้ก็ไม่ถือเป็นตัวชี้วัด

6. เทียบตรงตลอดเวลา เพื่อประโยชน์ในการวัดความก้าวหน้าตัวชี้วัดควรเทียบตรงเสมอแม้เวลาผ่านไป เช่น ตัวชี้วัดภาวะเงินเฟ้อ คือ ดัชนีราคาผู้บริโภคที่คำนวณจากตะกร้าสินค้าและบริการ หากส่วนประกอบในตะกร้ามีการเปลี่ยนแปลงทุกปี จะทำให้ตัวชี้วัดที่กำหนดนี้ขาดความเที่ยงตรง

7. สามารถเปรียบเทียบได้ ความสามารถในการเปรียบเทียบ หมายถึง สิ่งที่ถูกวัดนั้นมีความเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานในอดีตหรือสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์อื่นๆ ได้ ความสามารถในการเปรียบเทียบจะสูงเมื่อสถานการณ์และปัจจัยแวดล้อมต่างๆ คงเดิม

8. มีความสามารถในการตรวจสอบและป้องกันการบิดเบือนข้อมูล ตัวชี้วัดต้องสามารถต้านทานต่อการปรับเปลี่ยน ตัวชี้วัดที่ถูกปรับเปลี่ยนได้ง่ายจะขาดความคงเส้นคงวา ไม่สามารถใช้เปรียบเทียบกันได้ และขาดความน่าเชื่อถือ

9. มุ่งเน้นที่ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดจะต้องเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะองค์กรกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขึ้นเพื่อใช้วัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

10. มีความพร้อมของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัด ข้อมูลที่ใช้สนับสนุนการวัดจะต้องมีพร้อม ปราศจากข้อมูลตัวชี้วัดไม่สามารถใช้งานได้ในทางปฏิบัติ ถ้าต้นทุนของการหาข้อมูลสูงเกินไปจนไม่สมเหตุสมผล หรือในบางกรณีอาจไม่มี ข้อมูลต้องประนีประนอม โดยใช้ทางเลือกอื่นที่มีพร้อมและสามารถหาได้

#### 1.4 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกรมการขนส่งทางบก

กรมการขนส่งทางบก เป็นส่วนราชการสังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดระบบการวางระเบียบการขนส่งทางบก โดยการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ควบคุม ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประสานและวางแผนให้มีการเชื่อมต่อกับระบบการขนส่งอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการขนส่งทางบกเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทัวถึงและปลอดภัย โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ 1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ กฎหมายว่าด้วยล้อเลื่อน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) ดำเนินการแก้ไข ป้องกัน และส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางบก 3) ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายระบบการขนส่งทางบก 4) ดำเนินการจัดระเบียบการขนส่งทางบก 5) ร่วมมือและประสานงานกับองค์การและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศในด้านการขนส่งทางบก และในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอนุสัญญาและความตกลงระหว่างประเทศ 6) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย แบ่งส่วนราชการออกเป็น ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค สำนักงานขนส่งจังหวัดเป็นส่วนราชการภูมิภาคมีหน้าที่ ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ กฎหมายว่าด้วยล้อเลื่อน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องภายในจังหวัด วางแผนการขนส่งทางบกและส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางบกภายในจังหวัด กำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานสำนักงานสำนักงานขนส่งจังหวัดสาขาและสถานี ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (กรมการขนส่งทางบก 2545)

ภายใต้สภาวะปัจจุบัน รัฐบาลจำเป็นต้องมีการปฏิรูปในลักษณะองค์กรร่วมเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐให้ไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” การทบทวนภารกิจอย่างต่อเนื่องของกรมการขนส่งทางบกทำให้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรให้กะทัดรัด คล่องตัว มีเอกภาพในการทำงาน มีการทำงานแบบเครือข่าย มีเป้าหมายที่วัดผลได้ในเชิงตัวเลข ทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานแทนการยึดผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลาง เปิดโอกาสให้มีการรับฟังความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมจากประชาชนและกลุ่มเป้าหมายต่างในฐานะผู้รับบริการ นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม สะดวก ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคมปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ไม่จำเป็น ให้ความสำคัญต่อภารกิจหลัก ปรับเปลี่ยนกฎระเบียบให้ทันต่อสภาพปัจจุบัน สร้างระบบการใช้และการเข้าถึงข้อมูลของประชาชนที่สะดวกและโปร่งใส กำหนดค่านิยมและจรรยาบรรณ วางแนวทางและมาตรการเพื่อให้ข้าราชการมีการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและพฤติกรรมตามคุณค่าและค่านิยมแนวใหม่ที่เน้นการบริการประชาชน ตลอดจนปฏิบัติราชการอย่างมี

ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน จากการบริหารจัดการดังกล่าว ข้าราชการจะสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง คิดเอง รับผิดชอบในผลงานของตนเอง และเพื่อส่งเสริมคุณลักษณะเหล่านี้ของข้าราชการ จึงมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังนี้

1. สร้างระบบการกำหนดอัตรากำลังให้มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. พัฒนาระบบสรรหาบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านต่าง ๆ มาพัฒนาองค์กร
3. สร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
4. ส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และเทคโนโลยีมาสร้างนวัตกรรมใหม่ในระบบการขนส่งสินค้าทางถนน
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งอย่างทั่วถึง
6. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
7. ยกระดับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
8. สร้างระบบความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ
9. พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมและตรงตามสายงาน
10. พัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ เพื่อทดแทนบุคลากรที่ถูกจำกัดโดยนโยบายของรัฐ
11. พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
12. ส่งเสริมการสร้างทัศนคติที่ดีและค่านิยมใหม่ในการปฏิบัติงานโดยยึดถือวัฒนธรรมที่ดีและหลักธรรมาภิบาล
13. สร้างค่าตอบแทนด้านจิตใจ เช่น การประกาศเกียรติคุณเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

## 2. ทฤษฎีการเรียนรู้

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มนุษย์จึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้และต้องตามให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดในสังคม สามารถแข่งขันและอยู่ในสังคมได้

มีผู้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้หลากหลาย เช่น ครอนบาค (Cronbach 1984) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ (learning) คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้าน คือ

1. การรู้คิด เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้และความเข้าใจ
  2. ความรู้สึก เป็นการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์
  3. ทักษะ เป็นการเปลี่ยนแปลงความชำนาญในการเคลื่อนไหวเพื่อประกอบกิจกรรม
- รูปแบบของการเรียนรู้ของมนุษย์มี 4 รูปแบบ

1. การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical conditioning) ของพัฟลอฟ (Pavlov) มีหลักการว่าการนำเอาสิ่งเร้าที่ถูกวางเงื่อนไข มาปรากฏพร้อมกับสิ่งเร้าที่ไม่ได้วางเงื่อนไข สามารถทำให้สิ่งเร้าที่ถูกวางเงื่อนไขแต่โดยลำพังมีอิทธิพลทำให้เกิดการตอบสนองได้

2. การวางเงื่อนไขแบบลงมือกระทำ (Operant conditioning) ของสกินเนอร์ (Skinner) มีหลักการว่า การตอบสนองหรือพฤติกรรมของอินทรีย์เป็นเครื่องมือทำให้เกิดการเสริมแรงในการแก้ปัญหา

3. การรู้คิด หรือทฤษฎีสถาน (Cognitive or field theory) ของโทลแมน (Tolman) และฮอนซิก (Honzik) มีหลักการว่า การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีการเสริมแรงอินทรีย์ จะเรียนรู้ได้จากการคิดว่าจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าใด โดยไม่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าอื่นใด และบางครั้งผู้เรียนจะเกิดการมองเห็นลู่ทางการแก้ปัญหาได้อย่างทันทีทันใด

4. การเรียนรู้ทางสังคม (Social learning) ของแบนดูรา (Bandura) มีหลักการว่าต้นแบบ (Model) มีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ โดยที่อินทรีย์จะใช้การสังเกตพฤติกรรมของต้นแบบ หลักการพื้นฐานของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ โชมิต อินทวงศ์ (2543 : 19) กล่าวว่า หลักการพื้นฐานการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีดังนี้

1. ผู้ใหญ่มีความสามารถที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมได้อย่างดี
2. ผู้ใหญ่เป็นกลุ่มบุคคลที่แบ่งแยกที่เห็นได้ชัดเจน แตกต่างจากเด็กในเรื่องความแตกต่างในเรื่องความชอบ (preferences)
3. ประสบการณ์ของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่จะเป็นแหล่งความรู้ (resource in learning) ที่เป็นหลักในสถานการณ์การเรียน
4. ประสบการณ์ของผู้ใหญ่จะลดลงตามภาวะความสามารถของร่างกายและการรับรู้สัมผัส (sensory capabilities)
5. ความนึกคิดส่วนตัว (self-concept) จะเพิ่มพูนจากสภาพเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเป็นการพัฒนาความนึกคิดที่อิสระเสรีในเรื่องความรับผิดชอบ (responsibilities)
6. ผู้ใหญ่ใช้ชีวิตชีวิตเป็นศูนย์กลาง (life-centered) ในการจัดกระบวนการเรียนรู้
7. ผู้ใหญ่มีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้โดยเหตุผลหลากหลาย

8. ผู้ใหญ่ให้ความร่วมมือในกระบวนการเรียนรู้ด้วยความขยันขันแข็ง

9. เครื่องอำนวยความสะดวกและสิ่งแวดล้อมที่ดีเป็นกุญแจสำคัญในความสำเร็จของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

สรุปได้ว่า การเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการนึกคิด หรือการทำงานของจิตใจมนุษย์ สิ่งที่ได้เรียนรู้จะบันทึกไว้เป็นความจำ เมื่อสิ่งที่เคยประสบมาในอดีตจะปรากฏขึ้นอีก มนุษย์ก็จะเกิดแนวคิดในการโต้ตอบได้ถูกต้อง เพราะพฤติกรรมส่วนใหญ่ของมนุษย์จะเกิดจากการเรียนรู้ แนวความคิดในการพัฒนาตนเองสำหรับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน จัดขึ้นตามความเหมาะสมและความต้องการของผู้ที่ต้องการจะพัฒนาตนเอง โดยยึดแนวคิดที่ว่า การศึกษาคือชีวิต ชีวิตคือการศึกษามุ่งพัฒนาตนเองให้รู้จักใช้ความคิด รู้จักตัดสินใจ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรเรียนรู้ เป็นหัวใจของการปฏิรูประบบราชการ เป็นทิศทางที่ยอมรับกันทั่วไป แต่วิถีสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ยังสับสนคล้าย ๆ หลงป่า ยังไม่รู้ว่าเดินไปทางทิศไหนจึงจะถึงเป้าหมาย ผิด ๆ บางหน่วยงานอาจเดินไปทางทิศตรงกันข้ามเสียด้วยซ้ำ เพราะดำเนินการจัดการความรู้ หรือทำกิจกรรมเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของหน่วยเหนือ หรือตามกฎเกณฑ์กติกา ไม่ได้ดำเนินการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมแห่งการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นภายในองค์กร เข้าทำนองมีแต่เปลือกไม่มีแก่น หรือฟอร์มดีแต่สาระน้อย การวัดความเป็นองค์กรเรียนรู้ และวัดการจัดการความรู้ ก็วัดกันตื้น ๆ ไม่ได้วัดความหนักแน่นของพื้นฐาน ทำให้หลายหน่วยงานดำเนินการเพียงแค่ให้ผ่านการประเมิน ซึ่งเป็นการทำงานระยะสั้นแบบขอไปที จะไม่ก่อผลให้เป็นองค์กรเรียนรู้อย่างแท้จริง เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนระบบราชการไทยไปสู่ระบบเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้

## 2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามตัวอักษร องค์กรเรียนรู้คือองค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า มีความไวในการเปิดรับ จับกระแส ของสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรเอง องค์กรเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร มิใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้และเรียนรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงาน เมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้ ก็หมายความว่ามีการสร้างความรู้ขึ้นเองภายในองค์กรได้ เป็นการโยงเข้าหากกระบวนการจัดการความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้เพื่อบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ปฏิบัติ ดังนี้

### ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่

จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ของหน่วยราชการ จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม – สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้ข้าราชการทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

### ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลึกกลงไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร นี่คือบทแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (Synergy) ในการทำงาน

### ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน

ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “คลังความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคอย่างหนึ่งในการ “ถอดความรู้” จากการทำงาน เรียกว่า AAR (After Action Review) ความรู้ที่เอามาใช้ นอกจากเอามาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหาจากภายนอกหน่วยงานด้วย

### ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด

การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แบบลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยไร้เหตุ ไม่เกิด economy of speed ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูง อยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วค่อยอด นั้นเอง

ความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) นั่นเอง

เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist ต้องไม่ลืมว่า การเรียนแบบนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท – context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

#### ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบ นำมาขยายและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ขยาย และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

#### ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (ba) ซึ่งก็แปลว่าพื้นที่นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ได้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงาน หรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่าน ICT เช่น อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์

#### ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคน

เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือพัฒนาคน – พัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้ นั่นเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือมีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน)” (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น – ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ mental models เป็นต้น

### ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้ทุน ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนยศ เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือน เสมอไป รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลว นั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

### ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง

ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็ก ๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว

### ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (knowledge assets)

ขุมความรู้ในที่นี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR, การทำ peer assist, และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็น tacit knowledge แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะ “คืน” หรือเคลื่อนไหลอยู่ตลอดเวลา

องค์กรเรียนรู้คือองค์กรที่ปรับตัว ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา หน่วยราชการจะเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ ข้าราชการในหน่วยงานต้องเป็น “บุคคลเรียนรู้” ซึ่งหมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) โดยใช้ “การจัดการความรู้” และ “หลัก 5 ประการขององค์กรเรียนรู้” (The Fifth Disciplines แต่งโดย Peter Senge) เป็นเครื่องมือ

วิธีสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการมีวิถีเดียว คือวิถีแห่งการปฏิบัติ และที่สำคัญผู้บริหารองค์กรต้องไม่เพียงแต่ “บริหารงาน” ต้อง “บริหารทศปฏิบัติ” ด้วย จึงจะเกิดผลสร้างสรรค์องค์กรเรียนรู้

องค์กรเรียนรู้มีผลผลิตอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานสูง ในการมองผลสัมฤทธิ์ของงาน ควรมองที่องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ (1) ผลงานตอบสนองหรือตรงตามความต้องการของลูกค้า (Responsiveness), (2) เป็นผลงานหรือกระบวนการทำงานที่มีนวัตกรรม (Innovation), (3) มีการสร้างขีดความสามารถขององค์กรและของพนักงาน Competency), และ (4) มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายความว่า output สูง โดยที่ input ต่ำ

2. เกิดการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงพนักงานเกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน และเกิดทักษะในการเรียนรู้ ที่เรียกว่าเป็น บุคคลเรียนรู้ (Learning Person)

3. มีการพัฒนาความรู้ ทำให้ความรู้เพิ่มพูนขึ้นในองค์กร และในพนักงาน

4. องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่ศักยภาพในการปรับตัว หรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง ซึ่งหมายถึง เป็นองค์กรเรียนรู้นั่นเอง

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมักเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักใช้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะที่สูงส่ง ขอย้ำว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (means) ไม่ใช่เป้าหมาย (end) การจัดการความรู้ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบ หรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงตามที่กล่าวข้างต้น โดยที่ความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้นั้น ได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การ "คว้า" (capture) มาจากภายนอกองค์กร การ "ควัก" เอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยที่อาจเป็น "ความรู้ในคน" (tacit knowledge) และ "ความรู้ในกระดาษ" (explicit knowledge) ความรู้ดังกล่าวต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมต่อโอกาส เทศะ หรือบริบท ขององค์กร และเมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในการทำงาน ก็มีการนำประสบการณ์จากการทำงานของพนักงานมาร่วมกัน "ตกผลึก" หรือกลั่นกรองเป็นความรู้ใหม่ นั่นคือ ในกระบวนการจัดการความรู้ จะมีการสร้างความรู้ ทั้งที่เป็นการสร้างความรู้ก่อนการปฏิบัติงาน สร้างความรู้ระหว่างปฏิบัติงาน และสร้างความรู้หลังจากงานสำเร็จหรือเสร็จสิ้น จะต้องมีการดำเนินการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานอย่างเข้มข้น ทำให้ความรู้ของบุคคลถูกปรับไปเป็นความรู้ขององค์กร มีการจัดเก็บความรู้ขององค์กรให้อยู่ในสภาพที่ค้นหาใช้งานได้ง่าย ที่เรียกว่า "การจัดการความรู้แบบฉับพลัน" (Just in Time Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น

กว่าเดิม การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ (resource person) หรือผู้อำนวยการความสะดวกรในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนาและพัฒนานคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจัดการความรู้เป็น "การเดินทาง" (journey) ไม่ใช่ "จุดสิ้นสุด" (destination) ของการ

การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคนๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้เต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้

องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กร ไปพร้อม ๆ กัน

ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์ หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน

องค์กรเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

ในองค์กรเรียนรู้มีการสร้างศาสตร์ หรือความรู้ ที่หลากหลาย ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้องานขององค์กรนั้น, ศาสตร์ด้านการจัดการ, ศาสตร์ด้านองค์กรเรียนรู้, ศาสตร์เกี่ยวกับบุคคลเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์กรเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย

การสร้างคน เพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์กรและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิถีคิด ค่านิยม ในลักษณะของ "บุคคลเรียนรู้" (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้

#### หลัก 5 ประการของ Peter Senge

หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรเรียนรู้ และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

1. **วิธีคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)** การคิดเชิงระบบ เป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม หรือภาพจากตานก คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุ-ผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง

สังขธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่าภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับหรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อันระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่า สำหรับสร้างสิ่งมหัศจรรย์จากการลงแรงเพียงเล็กน้อยเข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) หรือประหัตถ์ทรพยากร ไม่ไต่ลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (balancing feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้ว และเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผลสังขธรรมเรื่อง การรอ (delays)

การป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) เป็นเรื่องใหม่ในทางวิทยาศาสตร์ และศาสตร์อื่น ๆ เช่น เศรษฐศาสตร์ ซึ่งเดิมเชื่อในทางตรงกันข้ามว่ามีแต่การป้อนกลับแบบเชิงลบ (Negative Feedback หรือ Decreasing Returns) ซึ่งจะทำให้ระบบเข้าสู่สมดุล และใน Second Law of Thermodynamics ก็กล่าวว่า ในการกระทำต่าง ๆ จะมีพลังงานหายไปเสมอ ซึ่งเป็นการระบุถึงจรรยาว่าผลได้น้อยกว่าแรงที่ลงไป เป็น decreasing returns เสมอ ซึ่งเป็นความจริงแท้สำหรับระบบเชิงเดี่ยว แต่ในระบบเชิงซับซ้อน พลังมีอยู่ทั่วไปในจักรวาล เมื่อเกิดสภาพที่เหมาะสม พลังจะถูกดึงดูดเข้ามาเองโดยอัตโนมัติ ทำให้เกิด increasing returns หรือ positive feedback ผู้ที่ศึกษาเรื่องนี้ในเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นคนแรกในช่วงปี ค.ศ.1970 คือ Brian Arthur ซึ่งต่อมาเป็นศาสตราจารย์ทางเศรษฐศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Waldrop MM. Complexity. New York : Simon & Schuster, 1992) เป็นผู้พิสูจน์ให้เห็นเชิงคณิตศาสตร์ว่า increasing returns มีจริง

การป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล เป็นปรากฏการณ์โดยทั่วไปของการควบคุมระบบ ผู้ที่เรียนวิศวกรรมศาสตร์ เวลาพูดถึงการป้อนกลับเชิงระบบ จะนึกถึงการป้อนกลับเชิงลบ (Negative Feedback) นี้ เพราะเป็นรูปแบบของการป้อนกลับที่ทำให้ระบบอยู่ในสมดุลและดำรงอยู่ได้

การรอ (Delays) เป็นช่วงระยะเวลาระหว่างการใส่ input จนถึงการเกิดผลลัพธ์ (output) ตัวอย่างเช่น การปลูกมะพร้าว จะต้องรอถึง 5-6 ปี จึงจะได้ผล ชาวสวนมะพร้าวจะต้องรู้ว่าจะไม่มียาได้เลยไป 5-6 ปี จึงต้องปลูกถั่ว มัน ข้าวโพด ซึ่งใช้เวลาไม่กี่เดือนก็ได้ผล ให้พอมียาได้ใน

ระหว่างรอผลจากมะพร้าว ในการเปิดก๊อกน้ำร้อน อาจต้องรอ 2-3 นาทีกว่าน้ำจะถูกต้มให้ร้อนและไหลมาถึง ถ้าเราไม่เข้าใจเวลารอ จึงเปิดก๊อกน้ำร้อนให้ร้อนยิ่งขึ้น พอถึงเวลาที่น้ำร้อนไหลมา น้ำอาจร้อนเกินจนลวกผู้เปิด ในประสบการณ์ของผู้เขียน องค์กรใหม่ ต้องใช้เวลาสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3-5 ปี จึงจะเห็นผล ดังนั้นเวลาสำหรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจะยิ่งต้องใช้เวลาานกว่านั้น การปฏิรูปการศึกษาเป็นเรื่องที่ซับซ้อนยิ่งกว่าการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของหนึ่งองค์กร จะต้องใช้เวลานานกว่านั้นมาก และทิศทางของการเปลี่ยนแปลงจะต้องไปทางเดียวกันตลอดเวลา ไม่เปลี่ยนกลับไปกลับมา การปฏิรูปการศึกษาจึงจะเกิดผล

2. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) องค์กรเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์กรเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้าม การมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์กรเรียนรู้เสมอไป ยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นประติรูปกรรมธรรมชาติที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการ ก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วย

การสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ของตนเอง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น

หลักในการสร้างทักษะการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ประการแรก คือ การทำความเข้าใจ “สาระแห่งชีวิต” อยู่ตลอดเวลา ซึ่งหมายความว่า จะต้องฝึกแยกเรื่องสำคัญออกจากเรื่องจุกจิก และพุ่งความเอาใจใส่ ไปที่เรื่องสำคัญ ทำให้เป็นคนรู้จักลำดับความสำคัญ และมีสมาธิพุ่งไปที่เรื่องใหญ่ เรื่องสำคัญ

หลักสำคัญประการที่ 2 การฝึกมองสภาพความเป็นจริงให้เห็นชัด มองอย่างเป็นพลวัต ความเป็นจริงที่มองเห็น จะไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่เราอยากให้เป็น เกิด “ช่องว่าง” ระหว่างสภาพจริง กับวิสัยทัศน์ เรียกว่า ความอึดอัดที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (creative tension) ซึ่งเราจะต้องฝึกทักษะในการจัดการสภาพที่เป็นปัญหานี้ ดังจะกล่าวถึงต่อไป

3. แบบจำลองความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้ จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้องรู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง “แบบจำลองความคิด” ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็น “บุคคลเรียนรู้” แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการ “ตีตรา” ในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า generalization เช่น “ทหารมีระเบียบวินัย” “เป็นเมียทหารนับขวด เป็นเมียตำรวจนับแบงก์”

“นักการเมืองเป็นคนเชื่อไม่ได้” แบบจำลองความคิดอันเลื่องชื่อในทางการบริหาร คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะจีเกียช คอยแต่จะหาโอกาส เบียดเบียน ส่วนทฤษฎีวาย มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากรประสบความสำเร็จในชีวิต

จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย เพราะเป็นเสมือน “แว่น” กำหนดสิ่งที่เรา “เห็น” และเป็นคำอธิบายว่าทำไมคนสองคนมององค์กรเดียวกัน แต่ “เห็น” ไม่เหมือนกัน และทำให้ความคิดเห็นของคนจำนวนหนึ่งต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกันมาก แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้

ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถนำพลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร แบบจำลองความคิดทั้งหมดเป็นสิ่งที่ถูกทำให้ไม่สลับซับซ้อน และปัญหาของแบบจำลองความคิดไม่ได้อยู่ที่ว่าเป็นแบบที่ถูกหรือผิด ปัญหาหมักอยู่ที่เราไม่ตระหนักกว่าเรากำลังใช้แบบจำลองความคิด คือ แบบจำลองความคิดเข้าไปฝังอยู่ในจิตใต้สำนึก ซึ่งหมายความว่าเราไม่รู้ตัว และแบบจำลองความคิดนั้นเป็นแบบที่ล้ำสมัยหมดยุค

4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นเรื่องของ การ “รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” ซึ่งจะทำให้ องค์กรมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานใน ลักษณะ “ทุ่มเทใจ” ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า commitment และ conviction ต่อองค์กร เนื่องจาก วิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิต ของคนในองค์กร

วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์กร ยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมดำเนินการ ไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด

การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมเป็นกิจกรรมต่อเนื่อง และเป็นภารกิจประจำวันของผู้นำ เป็น กิจกรรมที่ไม่รู้จบ วิสัยทัศน์ร่วมที่มีคุณภาพสูงจะให้พลังสูงในการรวมใจคนในองค์กรให้เกิดความ สามีคี ความมุ่งมั่น ในการสร้างความสำเร็จร่วมกัน

ภารกิจสำคัญของผู้นำในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ การ ฟัง ทำความชัดเจน ตั้งคำถามในเชิงส่งเสริม และคอยยกระดับความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับ ความเชื่อ หรือคุณค่า หรือคุณประโยชน์อันยิ่งใหญ่ รวมทั้งการมีท่าทียอมรับวิสัยทัศน์หลายแบบใน เวลาเดียวกัน

5. การเรียนเป็นทีม (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์กร กับพลังกลุ่ม ที่เกิดจากการเสริมแรง (synergy) ใน การเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม

องค์กรโดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลัง ความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์กรขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์กรมี ความสามารถในการทำงานเป็นทีม จะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง (synergy) เกิดสภาพที่  $1+1 = 3$  ซึ่งหมายความว่าต้องมีเครื่องมือหรือ “เข็มทิศ” สำหรับให้สมาชิกทำงานมุ่งเป้าไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จอันเดียวกัน “เข็มทิศ” ดังกล่าวคือ วิสัยทัศน์ (Vision), ความมุ่งมั่น (Purpose) และ พันธกิจ (Mission)

การฝึกปฏิบัติ การเรียนรู้เป็นทีมร่วมกัน ต้องการทักษะที่เรียกว่าทักษะในการเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นทักษะคนละแบบกับการเรียนรู้ส่วนบุคคล และเป็นทักษะที่เรามากไม่ได้รับการฝึกฝน แม้ผู้บริหารระดับสูงก็มักไม่ได้รับการฝึกฝน และไม่คุ้นเคยกับทักษะนี้ การฝึกปฏิบัติทักษะการ เรียนรู้เป็นทีมนี้ อาจทำในชีวิตการทำงานจริง ๆ หรือฝึกใน “โลกจำลอง” (micro world) ก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้มีอิสระในการทดลอง

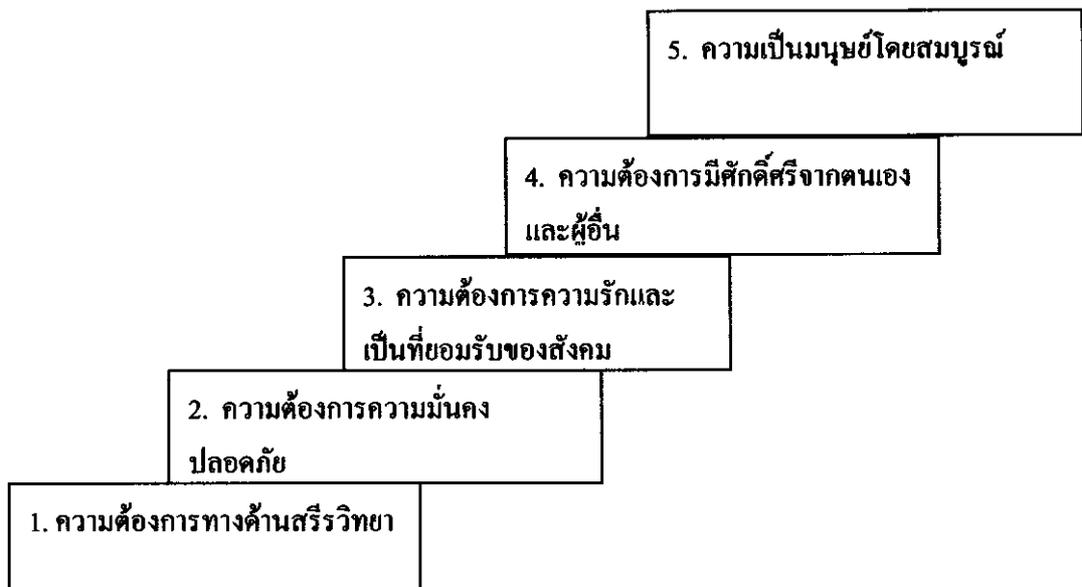
การประชุมแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ทักษะคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน การตั้งคำถามซึ่งกันและกัน จะนำไปสู่การมีภาษาเชิงระบบ ภาษาที่สื่อสารความคิดที่ซับซ้อนและ เคลื่อนไหว ภายในกลุ่ม ยิ่งถ้ารู้จักหิบบอกประเด็นขึ้นมาทบทวนและตั้งคำถาม-หาคำตอบร่วมกัน ก็ จะยิ่งทำให้การเรียนรู้ร่วมกันเกิดผลดียิ่งขึ้น เกิดทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันยิ่งขึ้น และเกิด ความสามารถในการคิดเชิงระบบมากยิ่งขึ้นในกลุ่ม ประเด็นที่ควรนำมาทบทวนและตั้งคำถาม ร่วมกันควรเป็นประเด็นเชิงโครงสร้างของระบบ และจุดคานงัดของระบบมากกว่าการหิบบอก ประเด็นเกี่ยวกับวิกฤตและการแก้ไขวิกฤต ประเด็นเชิงระบบที่เป็นเสมือนมีความขัดแย้ง ก็ควร นำมาทบทวนและตั้งคำถามร่วมกัน โดยตั้งโจทย์ให้เป็นรูปธรรมและพุ่งประเด็นไปที่โครงสร้าง ไม่ใช่ที่บุคคลิก หรือสไตล์ของผู้บริหาร คำถามที่หิบบอกขึ้นมาควรเป็นคำถามยาก ๆ ที่ไม่กล่าวหา หรือพุ่งเป้าไปที่ผู้ใด หากทำได้เช่นนี้อย่างสม่ำเสมอ องค์กรจะค่อย ๆ ปรับตัวไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และสมาชิกขององค์กรก็จะเป็นคนคล่องตัวไปพร้อม ๆ กัน

จะเห็นว่าหลักการและแนวปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะยึดตามแนวทฤษฎี ใด ต่างก็มาบรรจบที่จุดเดียวกัน คือ การหลีกหนีให้ไกลจากการเป็นองค์กรแบบควบคุมสั่งการ ยึดถือวัฒนธรรมอำนาจ เปลี่ยนมาเป็นวัฒนธรรมแนวราบ ความสัมพันธ์แบบเครือข่าย และให้ อำนาจ (empower) แก่ผู้ปฏิบัติงาน ณ จุดของผู้ใช้บริการให้มากที่สุด แต่ในขณะเดียวกัน ก็จะต้องมี เครื่องมือยึดเหนี่ยวสมาชิกขององค์กร ให้มีจุดมุ่งมั่นไปในทางเดียวกัน มีเป้าหมายเชิงคุณค่าหรือแรง

บันดาลใจร่วมกัน และมีการวัดความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นทั้งพลังร่วมจากภายในองค์กร และพลังขับเคลื่อนจากภายนอก ให้สมาชิกขององค์กรมีความรู้สึกร่วมชะตากรรมร่วมอุดมการณ์ เกิดการรวมตัวกันทำงานเชิงสร้างสรรค์ โดยการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน ได้ผลลัพธ์ทั้งผลงานโดยตรง การสร้างสรรค์องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเกิดการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กรให้เป็นบุคคลเรียนรู้ ฐานคิดเรื่ององค์กรเรียนรู้และการจัดการความรู้ ไม่ได้เป็นเพียงหลักการจัดการรูปแบบใหม่ธรรมดา ๆ แต่เป็นเรื่องในระดับเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ เป็นนวัตกรรมด้านการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องการจัดการเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หาเส้นทางใหม่ๆ เนื่องจากวิถีคิด และวิธีการเก่า ถึงจุดติดตัน การประยุกต์ใช้ศาสตร์ทั้งสอง ซึ่งเป็น "สองหน้าของสิ่งเดียวกัน" นี้ สำหรับสร้างสรรควิธีการจัดการจัดการแบบใหม่ จะต้องอาศัยการตีความ โดยใช้สามัญสำนึก แล้วดำเนินการทดลองใช้วิธีการดังกล่าว

### 3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

มนุษย์เมื่อมีความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จะพยายามบำบัดความต้องการเหล่านั้นด้วยการขวนขวาย เสริมสร้างให้ความต้องการนั้นประสบความสำเร็จทฤษฎีระดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีหลักในการศึกษาเรื่องแรงจูงใจของมนุษย์ ซึ่งมาสโลว์ (Maslow 1970) ได้กล่าวถึงความต้องการซึ่งมีความสำคัญต่อมนุษย์ โดยแบ่งลำดับชั้นความต้องการพื้นฐาน (basic needs) เป็น 5 ลำดับ ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา: มาสโลว์ Maslow 1970, อ้างถึงใน ศรีเรือน แก้วกังวาน 2547 : 103-105

**แรงจูงใจลำดับที่หนึ่ง** ความต้องการทางสรีรวิทยา (Physiology needs) มนุษย์ต้องได้รับการตอบสนองทางสรีรวิทยาเป็นปฐมฐานก่อน เช่น มีอาหารรับประทาน ไม่หิวโหย มีที่อยู่อาศัย มียารักษาโรค มีเครื่องนุ่งห่มกันร้อนกันหนาว ฯลฯ จึงพัฒนาความต้องการประเภทอื่นๆ ตามมาได้ ถ้าความต้องการอันดับแรกยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างพอเพียง แรงจูงใจประเภทอื่นๆ ก็ยากที่จะบังเกิดขึ้นได้

**แรงจูงใจลำดับที่สอง** ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety needs) คือ แรงจูงใจเพื่อความปลอดภัยแก่ตนเองและทรัพย์สิน เมื่อความต้องการอันดับแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ต่อมาก็เกิดความต้องการที่จะรักษาชีวิตของตน ทรัพย์สินของตน ฯลฯ ให้เกิดความมั่นคงและปลอดภัย หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะเกิดอาการประสาทผวา มาสโลว์เชื่อว่า ความกลัวหลายๆ อย่างตั้งแต่ระดับสามัญจนถึงระดับพิศปกตินั้น เกิดจากการไม่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยที่เพียงพอ

**แรงจูงใจลำดับที่สาม** ความต้องการความรักและเป็นที่ยอมรับของสังคม (Belongingness and love needs) คือ แรงจูงใจเพื่อเป็นเจ้าเข้าเจ้าของ มีสังกัด เช่น ความรู้สึกว่าคุณมีชาติตระกูล มีครอบครัว มีสถาบัน มีครู มีโรงเรียน มีที่ทำงาน ฯลฯ กับความต้องการถูกรักและได้รักผู้อื่น เช่น ต้องการให้มีผู้มาอาหารท่วงไชตน และตนก็ต้องการท่วงไชอาหารเกื้อกูลดูแลผู้อื่นเช่นกัน อาทิการเลี้ยงดูบุตรธิดา เลี้ยงสัตว์ เลี้ยงต้นไม้ ฯลฯ (Need to be loved and to love)

**แรงจูงใจลำดับที่สี่** ความต้องการมีศักดิ์ศรีจากตนเองและผู้อื่น (Esteem needs from oneself and others) คือ แรงจูงใจแสวงหาและรักษาศักดิ์ศรีเกียรติยศ ทั้งโดยตนเองสำนึกและผู้อื่น กล่าวขวัญยกย่องเชิดชู เช่น ความต้องการมีเกียรติ มีหน้ามีตา ความต้องการมีชื่อเสียงเป็นที่ยกย่องนับถือ ความรู้สึกนับถือตนเองอย่างเชิดชูตนเอง ฯลฯ มาสโลว์กล่าวว่า ศักดิ์ศรีที่สำคัญต่อความมีสุขภาพจิตดี คือ ความรู้สึกนับถือและเคารพตนเอง กับการได้รับการนับถือจากผู้อื่นที่มีใช้ลักษณะ ฉาบฉวยจอมปลอม

**แรงจูงใจลำดับที่ห้า** ความเป็นมนุษย์โดยสมบูรณ์ (Self actualized needs) คือ แรงจูงใจเพื่อตระหนักรู้ความสามารถของตนกับประพฤติกฎีปฏิบัติของตนตามความสามารถและชุดความสามารถ โดยเพ่งเล็งประโยชน์ของบุคคลอื่นและของสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ มาสโลว์เชื่อว่า คนทุกคนมีความมุ่งหมายในชีวิต เพื่อจะบรรลุถึงความปรารถนาในระดับนี้ทั้งนั้น เพื่อจะเป็นคนเต็มโดยสมบูรณ์ (Self-actualized person) ทุกคนสามารถพัฒนาเป็นคนเต็มโดยสมบูรณ์ได้และบุคคลเหล่านี้ก็เป็นบุคคลสามัญเยี่ยงเราท่าน ไม่ใช่เทพเจ้า แต่การที่คนจะบรรลุถึงความสมปรารถนาในระดับนี้ ก็ต้องได้ความพึงพอใจในลำดับขั้นของความต้องการต่างๆ ทั้ง 4 ลำดับมาแล้ว

ความต้องการ (need) เป็นความต้องการของมนุษย์ หมายถึงสภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยัง

ไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมี หรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคม การที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการประสบการณ์จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา ความต้องการแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ

1. ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (biological needs) หรือ ความต้องการทางร่างกาย เช่น ต้องการอากาศหายใจ ต้องการอาหาร เป็นต้น

2. ความต้องการในสิ่งจรโลงใจ (socio-psychological needs) หรือความต้องการทางใจเช่น ความต้องการการยอมรับ ความรัก ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่ซ่อนเร้นอยู่ในตนเอง บางอย่างไม่สามารถบอกใครได้ แต่เป็นความต้องการที่อยากมี อยากได้ และอยากเป็น มนุษย์จึงต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้สนองตอบความต้องการซึ่งซ่อนเร้นอยู่ ความรู้เพื่อความต้องการของตนเอง สามารถแยกได้ ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดความมั่นคงในอารมณ์ (emotional security) เช่น ความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจ

2. มีความเชื่อมั่นในความพยายามและเชื่อมั่นว่าตนเองมีคุณค่า (recognition of our efforts or reassurance of our worth as individual)

3. มีการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ (creative outlets) ทำสิ่งใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์

4. มีความเป็นอมตะ (immortality) ความรู้ทำให้มนุษย์เอาตัวรอดได้ ดำรงอยู่ได้

5. มีความรักในสรรพสิ่ง (love in all its forms) มีความรัก มีเหตุมีผล

6. มีความหยิ่งทิฐิมานะแห่งตน (ego gratification) หยิ่งในภูมิความรู้ของตนเอง ยึดมั่นในเหตุผลและหยิ่งในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

7. มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ (sense of belonging) ความรู้ทำให้มนุษย์มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของ

8. มีความรู้สึกถึงการมีอำนาจ (sense of power) ภายใต้อำนาจของอำนาจ

9. ทำให้เกิดประสบการณ์ใหม่ (new experiences) มนุษย์ได้เรียนรู้ในเรื่องใดยอมเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ และสานต่อกับประสบการณ์เดิมที่มีอยู่แล้วเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ในการทำงานให้มากขึ้น

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของเดวิด แม็คเคลลแลนด์ (McClelland 1962 อ้างถึงใน ฌีรญา ไพโรสงบ 2546: 14) กล่าวว่าสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคมมีอยู่ 3 ประการคือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (needs for achievement : nAch) ความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ บุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะชอบการแข่งขันงานที่ทำท่าย มีความรับผิดชอบสูง มีความชำนาญในการวางแผน พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จจะเกิดความรู้สึกสบายใจ แต่ถ้าล้มเหลวในการทำงานจะเกิดความวิตกกังวล บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงจะเป็นบุคคลที่มีเหตุผลและใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบ มีภาวะเสี่ยงในระดับที่เป็นไปได้และจะทำงานเพื่องาน และทำงานเพื่อความสำเร็จมากกว่าผลตอบแทน บุคคลประเภทนี้จะสนุกกับการแก้ปัญหาและจะทำให้ดีที่สุดเท่าที่เขาได้ ตำแหน่งที่ดีในองค์กร และมักจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

2. ความต้องการความรักและความผูกพัน (needs for affiliation : nAff) เป็นความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ต้องการการยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน บุคคลประเภทนี้ถ้าต้องการเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมจะมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตรสูง และชอบให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน บุคคลที่มีความต้องการความรักและความผูกพันจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ ต้องได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนฝูงและพวกพ้อง

3. ความต้องการมีอำนาจ (needs for power : nPow) เป็นความต้องการอำนาจ ต้องการที่จะมีอิทธิพลและควบคุมบุคคลอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจต่าง ๆ สามารถให้คุณและให้โทษแก่ผู้อื่นได้ และต้องการรับผิดชอบผู้อื่น บุคคลประเภทนี้ถ้าต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานให้มีประสิทธิผล และมีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันมากกว่า

ไพฑูรย์ โพธิสาร (2527 : 33-34) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับความต้องการไว้ว่าแม้จะมีข้อเสนอแนะ หรือนิยามความต้องการที่แตกต่างกันมากมาย แต่เมื่อได้ศึกษารายละเอียดของคำอธิบายและองค์ประกอบความต้องการจากนิยามเหล่านั้นแล้ว สรุปได้ว่า คือสภาวะทางจิตวิทยาที่จะนำบุคคลไปสู่ความสุข ความพึงพอใจ โดยบุคคลพยายามที่จะหลีกเลี่ยงสภาวะที่ไม่มีมีความสุข ไม่มี ความพึงพอใจ โดยนิยามนี้สามารถแบ่งประเภทของความ ต้องการได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการเจริญเติบโต ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการประสบการณ์ใหม่ ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการการยอมรับว่าตนเองมีคุณค่า

2. ความต้องการทางการศึกษา ซึ่งเป็นผลมาจากแรงกระตุ้นของความ ต้องการขั้น

พื้นฐานของมนุษย์ ร่วมกับสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคคลต้องการเรียนรู้ในบางสิ่งบางอย่างที่ตนเองขาดแคลนเพื่อให้ตนเองดีขึ้น ความต้องการทางการศึกษาเป็นผลของความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างองค์ประกอบความต้องการ 3 ประเภทได้แก่

1. สมรรถนะคือ ระดับความสามารถในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคล
2. ความสอดคล้อง คือ ระดับความสามารถที่เหมาะสมกับการกระทำนั้น ๆ
3. การจูงใจ คือความเข้าใจของบุคคลที่จะพัฒนาความสามารถของตน เพื่อให้สามารถ

กระทำกิจกรรมได้สำเร็จ

จากแนวคิดและทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ และทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของเดวิด แม็คเคลลแลน สรุปได้ว่า ความต้องการจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีพฤติกรรมที่จะแสวงหาสิ่งต่าง ๆ ซึ่งพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดขึ้นเพราะมีความต้องการต่าง ๆ เป็นแรงขับผลักดัน ความต้องการทางกายภาพเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ จะสนองความต้องการของคนที่เกิดขึ้นอย่างมีขั้นตอนและต่อเนื่อง เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต้นแล้ว ความต้องการขั้นถัดไปก็จะเกิดตามมาไม่มีวันสิ้นสุด จึงมีผลให้บุคคลเกิดการแสวงหาในสิ่งอื่น ๆ ต่อไป และมีการพัฒนาไปตามลำดับขั้นจนท้ายสุด คือการนำตนเองไปสู่ระดับสูงสุด โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้งความต้องการทางด้านจิตใจจะมีส่วนช่วยให้เกิดแรงขับในการพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วย อีกทั้งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เป็นความต้องการพื้นฐานที่ตอบสนองทางด้านร่างกายและความรู้สึกต่าง ๆ สำหรับความต้องการทางด้านการศึกษาจึงเป็นความต้องการในการพัฒนาสถานภาพทางสังคม และสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's two theory)

เฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg 1956:45-49, อ้างถึงในพัชรินทร์ กมลฉ่ำ 2548: 31-33) ได้สัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชีในโรงงานอุตสาหกรรม และเสนอปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจในงานและไม่พึงพอใจในงาน 2 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) หมายถึง ปัจจัยที่สร้างความพอใจในงาน ถ้าบุคคลมีอยู่ก็จะเป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดความพอใจในงานอย่างมาก แต่จะไม่พอใจถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลทำงานสำเร็จสามารถแก้ปัญหาต่างๆ และความต้องการความคิดเห็นผู้อื่นเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
2. การได้รับการยกย่อง (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่บุคคลรับผิดชอบผลงานไม่ว่าจะปรากฏผลเช่นไร การมีอำนาจรับผิดชอบงานเต็มที่ และการมีโอกาสได้รับผิดชอบงานสำคัญ ๆ
4. ลักษณะงาน (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะ

งาน เช่น ปริมาณงานที่มากเกินไป งานที่น่าเบื่อหน่าย และงานที่น่าสนใจและท้าทาย

5. โอกาสก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง โอกาสที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคคล โดยมีการเพิ่มงานในหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น

6. การพัฒนาตนเอง (Advancement & Growth) หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการเพิ่มพูนความรู้และต้องการที่จะเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ปัจจัยจำฐาน (Hygiene factor) หมายถึง ปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจในงาน ถ้าบุคคลมีอยู่ก็ไม่ได้ช่วยให้เกิดความพอใจในงานเพิ่มขึ้นแต่ป้องกันความไม่พอใจ จะไม่พอใจถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้

1. นโยบายและการบริหารงาน (Policy & Administration) หมายถึง การบริหารงานองค์กร เช่น การให้อำนาจมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายบริหารงานและแผนพัฒนา การกำหนดเป้าหมายชัดเจนและนำไปปฏิบัติจริงได้

2. วิธีปกครองบังคับบัญชา (Supervision & Technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถดำเนินงาน สนใจฟังปัญหา/ให้คำปรึกษา ใช้เหตุผลและยุติธรรมในการปกครองของผู้บังคับบัญชา

3. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง การติดต่อกันทางทวิภาคี วาจา หรือความสัมพันธ์อันดีของบุคคล การแสดงความรู้สึกลึกซึ้งทางบวกหรือลบต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เช่น การที่บุคคลสบายใจมีความสุขกับการปฏิบัติงานในที่ทำงาน

4. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพบุคคล เช่น สภาพแวดล้อม ห้องทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก ความเหมาะสมระหว่างบุคลากรกับปริมาณงาน

5. สถานภาพและความมั่นคงในงาน (Status & Job security) หมายถึง ลักษณะของสถานะที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การคิดลาออกจากตำแหน่ง การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

6. เงินเดือน (Salary and Compensation) หมายถึง การที่บุคคลได้รับความยุติธรรมในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและความเหมาะสมของเงินเดือนและค่าตอบแทนต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ

จากแนวคิดของเฮอรัซเบอร์ก มีสิ่งที่สำคัญ คือ ปัจจัยทั้งสองนี้ไม่สามารถแยกจากกัน โดยเด็ดขาด ข้อมูเกี่ยวข้องกันบ้าง โดยปัจจัยจูงใจจะเกี่ยวพันกับด้วงาน และปัจจัยจำฐานจะเกี่ยวพันกับสิ่งแวดล้อมขององค์กร

**ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor 1960)**

ทฤษฎี X กล่าวไว้ดังนี้

1. คนทั่วไปโดยธรรมชาติจะเกียจคร้าน เขาจะพยายามทำงานให้น้อยที่สุด
2. เกลียดความรับผิดชอบ
3. ไม่กระตือรือร้น
4. สนใจเรื่องของตนเอง และไม่สนใจเรื่องความต้องการขององค์กร

5. พนักงานมักชอบต่อต้านความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร  
ทฤษฎี Y ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. โดยธรรมชาติ คนเราจะไม่เกียจคร้านและไม่ต่อต้านความต้องการขององค์กรที่เขามีพฤติกรรมเช่นนั้นเพราะเขาได้รับประสบการณ์บางอย่างจากองค์กร
2. โดยทั่วไปมนุษย์ไม่เกียจคร้านและยังชอบการแสวงหาความรู้
3. มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความซื่อสัตย์และฉลาด
4. มีความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่าบุคคลมีความต้องการและการแสดงออกเพื่อตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ แตกต่าง  
กันขึ้นอยู่กับปัจจัยและสภาพแวดล้อมและการเรียนรู้

การรับรู้ (Perception) หมายถึง การสัมผัสที่สามารถสื่อความหมาย เป็นการแปล หรือ  
ตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกมาเป็นสิ่งที่หนึ่งสิ่งใด ที่มีความหมายอันเป็นสิ่งที่รู้จักและเข้าใจกัน  
ในการแปล หรือตีความหมายของการสัมผัสนั้น จำเป็นที่อินทรีย์จะใช้ประสบการณ์เดิม หรือความ  
ชัดเจนแต่หนหลังแต่หากคนเราไม่มีความรู้เดิม หรือลืมเรื่องนั้น ๆ ไป ก็จะไม่มีการรับรู้สิ่งนั้น ๆ จะ  
มีก็เพียงแต่ที่สัมผัสกับสิ่งเร้าเท่านั้น กระบวนการของการรับรู้จึงหมายถึง กระบวนการที่คาบเกี่ยว  
ระหว่างความรู้สึก ความเข้าใจ การคิด การเรียนรู้ การตัดสินใจ และเป็นการแสดงพฤติกรรม

กระบวนการของการรับรู้ จะเกิดได้จะต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. มีสิ่งเร้า (Stimulus) ที่จะทำให้เกิด การรับรู้ เช่น สถานการณ์ เหตุการณ์ สิ่งแวดล้อม  
รอบกาย ที่เป็น คน สัตว์และสิ่งของ
2. ประสาทสัมผัส (Sense Organs) ที่ทำให้เกิดความรู้สึกสัมผัส เช่น ตาหู จมูกได้  
กลิ่น ลิ้นรู้รส และผิวหนังรู้ร้อนหนาว
3. ประสบการณ์ หรือความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าที่เราสัมผัส
4. การแปลความหมายของสิ่งที่เราสัมผัส สิ่งที่เคยพบเห็นมาแล้วย่อมจะอยู่ในความทรง  
จำของสมอง เมื่อบุคคลได้รับสิ่งเร้า สมองก็จะทำหน้าที่ทบทวนกับความรู้ที่มีอยู่เดิมว่า สิ่งเร้านั้นคือ  
อะไร

ปัจจัยกำหนดการรับรู้สิ่งเร้าอย่างเดียวกัน อาจจะทำให้คนสองคน สามารถรับรู้ต่างกันได้  
การที่มนุษย์สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง และจะรับรู้ได้คือน้อยเพียงใด  
ขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น ประสบการณ์ วัฒนธรรม การศึกษา เป็นต้น ดังนั้นการที่  
บุคคล จะเลือกรับรู้สิ่งเร้าใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ในขณะที่ขณะหนึ่งนั้นจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพล  
ต่อการรับรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มี 2 ประเภท คือ อิทธิพลที่มาจากภายนอก ได้แก่ ความเข้ม  
และขนาดของสิ่งเร้า (Intensively and Size) การกระทำซ้ำ ๆ (Repetition) สิ่งโดยตรงกันข้าม

(Contrast) การเคลื่อนไหว (Movement) และอิทธิพลที่มาจากภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) การคาดหวัง (Expectancy) ความสนใจ อารมณ์ ความคิดและจินตนาการ ความรู้สึกต่างๆ ที่บุคคลได้รับ เป็นต้น การแปลความหมายและการรับรู้ (Interpretation & Perception) เป็นกระบวนการขั้นที่สามของการรับรู้ องค์ประกอบที่มีผลต่อการแปลความหมายในการรับรู้ มีหลายอย่าง เช่น ความคาดหวัง (Expectation) แรงจูงใจ (Motivation) ประสบการณ์เก่า (Early Experience) วัฒนธรรม (Culture) เป็นต้น

การรับรู้ตนเอง (Self Concept) การรับรู้ตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นคนอย่างไร มีความสามารถด้านไหน ถนัดอะไร เป็นต้น นักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยมเชื่อว่า การรับรู้ตนเองพัฒนามาจากการอบรมเลี้ยงดูของพ่อแม่ และอิทธิพลของวัฒนธรรม โรเจอร์ (Rogers) ได้อธิบายไว้ว่า ตัวตน (Self) มี 2 ชนิด คือ ตัวตนที่เป็นจริง (Real Self) ได้แก่ตัวตนที่ปรากฏออกมาภายนอก กับ ตัวตนในอุดมคติ (Ideal Self) ซึ่งเป็นตัวตนที่บุคคลคิดว่าตนเองเป็นหรืออยากจะเป็น โรเจอร์ ย้ำว่าสัมพันธภาพที่ดีในวัยเด็กกับครอบครัว คือได้รับความรัก ความอบอุ่น และการเอาใจใส่จากพ่อแม่ที่เพียงพอ จะทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถรู้จักและเห็นภาพตนเองได้ตรงกับความเป็นจริง ทำให้การรับรู้ตนเองของบุคคลนั้น มีตัวตนในอุดมคติ กับตัวตนในความเป็นจริงที่ตรงกัน ซึ่งจะ ไม่มีปัญหาในการปรับตัว บุคคลลักษณะนี้จะสามารถปรับตัวได้ดี มีศักยภาพภายในที่จะพัฒนาตนเองได้ถึงการประจักษ์ตนเอง (Self-actualization) แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลใดมีสัมพันธภาพกับครอบครัวที่ไม่ดี ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีปัญหาความคับข้องใจ หรือความวิตกกังวล ทำให้ภาพของตนในอุดมคติกับตนในความเป็นจริงอาจเป็นคนละภาพ และไม่สอดคล้องกัน อันอาจทำให้มีปัญหาในการปรับตัว แลก่อให้เกิดอาการผิดปกติทางบุคลิกภาพต่าง ๆ หรือ โรคประสาท และโรคจิตได้ อย่างไรก็ตาม การรับรู้ตนเองของบุคคลจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามวุฒิภาวะ และการเรียนรู้ของบุคคลนั้นด้วย

กากันและซีกัล (Kagan and Segal 1992 : 130) ได้กล่าวว่า การรับรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้เลือกจัดประเภท และแปลความหมายของสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อม ที่มากระตุ้นประสาทรับ การสัมผัส และพาหะข้อมูลที่แปลนี้ไปสู่การกระทำที่มีความหมาย ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ได้รับอย่างไร ขึ้นอยู่กับผลการทำงานของกระบวนการรับรู้ และยังคงกล่าวอีกว่าการรับรู้ทำให้บุคคลตระหนักถึงตนเอง บุคคลอื่น สิ่งของและเหตุการณ์ในสิ่งแวดล้อมในโลกแห่งความเป็นจริง การรับรู้ให้ความหมาย ความสำคัญต่อบุคคลนั้น และมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมออกแต่ละบุคคล มีการรับรู้ต่อสิ่งเร้าในสถานการณ์เดียวกัน ได้แตกต่างกันไปตามประสบการณ์ กาลเวลา ความสนใจ ความต้องการ สภาวะอารมณ์ เป้าหมาย สถานภาพ บทบาทของคนในครอบครัว โลกของงาน และสันตนาการส่วนบุคคล การรับรู้และการแปลความหมายของสิ่ง

เร้าขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ความตั้งใจ ความสนใจ ความรู้ ความจำ ประสบการณ์ สภาพอารมณ์ ความคาดหวัง ความเชื่อ ทักษะสติ สติปัญญา จิตสำนึก วุฒิภาวะและสัมพันธภาพกับผู้อื่น

เวอร์ไฮเมอร์ (Wertheimer, n.d. : 344, อ้างถึงในประทีพย์ คนทัด 2545:13) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การรับรู้โดยอาศัยประสบการณ์เดิม หรือแปลความหมายจากการสัมผัสการรับรู้เกิดจากการสร้างสถานการณ์ของสิ่งเร้าทั้งหมด และการใช้ประสบการณ์เดิมมาสร้างสถานการณ์ทำให้เกิดภาพลวงตาได้ ดังนั้น แต่ละคนอาจจะรับรู้ในสิ่งเร้าเดียวกัน หรือแตกต่างกันได้แล้วแต่ประสบการณ์เดิม โดยไม่มีการตัดสินใจว่าผู้ใดมีการรับรู้ที่ผิด หรือผู้ใดมีการรับรู้ที่ถูกต้อง

ลินซี และทอมสัน (Lindzey and Thomson 1975: 90-135, อ้างถึงในประทีพย์ คนทัด 2545:14) กล่าวว่า การรับรู้ คือกระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานของบุคคล เพราะถ้าปราศจากการรับรู้แล้ว บุคคลไม่มีความจำ ความคิด หรือการเรียนรู้ การรับรู้เกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนคือเมื่อบุคคลรับพลังจากสิ่งเร้าซึ่งจะเร้าประสาทสัมผัส แล้วประสาทสัมผัสจะส่งรหัสพลังงานผ่านเส้นประสาท และเส้นประสาทจะสร้างข้อมูลต่อไปยังสมอง ซึ่งขั้นสุดท้ายของกระบวนการจะเป็นการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งเรานั้น ๆ

ประสบการณ์ คือ สิ่งที่เรารับรู้พบเห็นมีความหมายและจดจำไว้ใช้ ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ภาษา ความรู้ สถานะทางสังคม ทักษะสติ บุคลิกลักษณะ ศาสนาวัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณี อาชีพ ความต้องการ อารมณ์ เป็นต้น เรารับรู้และตีความหมายสิ่งที่เราระสบโดยอาศัยความหมายจากประสบการณ์ที่เราเมื่ออยู่ หากสิ่งที่เราพบเห็นเป็นสิ่งใหม่ซึ่งเราไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน เราก็ทำในสิ่งนั้นมีความหมายได้ด้วยการเลือก เพิ่มเติม บิดเบือน หรือโยงสิ่งนั้นให้เข้ากับประสบการณ์ของเรา ดังได้กล่าวแล้วว่า ประสบการณ์ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ และความหมายของคน แต่เนื่องจากคนแต่ละคน มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ไม่มีใครที่จะมีประสบการณ์เหมือนกันทั้งหมด ดังนั้นแต่ละคน จึงมีการรับรู้และแปลความหมายต่อสิ่งที่เราพบเห็นแตกต่างกันไป

การรับรู้ เป็นขั้นตอนแรกของการมีพฤติกรรม แต่การรับรู้เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งเท่านั้น ในการเกิดพฤติกรรม ยังมีตัวแปรอื่น ๆ อีกมากมายที่มีส่วนในการเกิดพฤติกรรม เช่น ทักษะสติ บทบาท และความคาดหวังในบทบาท แรงจูงใจ ฯลฯ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การรับรู้มีความสำคัญต่อพฤติกรรมก็จะออกไปในรูปแบบหนึ่ง ถ้าบุคคลรับรู้อย่างไม่ถูกต้องแม่นยำ จะทำให้การแสดงพฤติกรรมจะออกมาในอีกรูปแบบหนึ่ง นั่นคือ การรับรู้มีส่วนทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การรับรู้ เป็นการตีความแปลความหมายจากสิ่งแวดล้อม สิ่งเร้าโดยสมองและเป็นกระบวนการจิตวิทยาพื้นฐานของมนุษย์ ทำให้เกิดความจำ ความคิด หรือการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการในการรับรู้ เป็นการแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ และความรู้สึกรับรู้จากการมองเห็น

การได้ยิน การอ่าน และการตีความเกี่ยวกับปัจจัยหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มากระตุ้นประสาทสัมผัสของบุคคล และมีผลทำให้เกิดการตอบสนองในแบบของการกระทำหรือความนึกคิด

การพัฒนาตนเอง ตรงกับภาษาอังกฤษว่า self-development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าพัฒนาคนและมักใช้แทนกันบ่อย ๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (self-improvement) การบริหารตน (self-management) และการปรับตน (self-modification) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่สังคมคาดหวัง

ความหมายที่ 1 การพัฒนาตนเองคือการที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิมเหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

ความหมายที่ 2 การพัฒนาตนเองคือการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมเพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาตนเอง บุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนที่ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ แนวคิดที่สำคัญคือ

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาตนได้ในเกือบทุกเรื่อง
2. ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ๆ อีก
3. แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือการที่บุคคลมีความคิดยึดติด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง
5. การปรับปรุงและพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง บุคคลล้วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของ

ตนเอง พัฒนาค้นเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การพัฒนาค้นเองจึงมีความสำคัญ ดังนี้

ความสำคัญต่อตนเอง

1. เป็นการเตรียมคนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วย ความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง

2. เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ

3. เป็นการวางแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ

4. ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งคนให้สูงขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

ความสำคัญต่อบุคคลอื่น เนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน การพัฒนาใน บุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงพัฒนาค้นเองจึงเป็นการเตรียมคนให้เป็น สิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็น ที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง

ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ภารกิจของแต่ละหน่วยงานในสังคมต้องรับผิดชอบ ล้วน ต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเอง ให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิถีคิดและ ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงาน นั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคง ทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้

สมิต อาชวณิชกุล (2543 : บทนำ) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาค้นเองไว้ว่า การ พัฒนาค้นเอง หมายถึง การพัฒนาค้นเองด้วยตนเองหรือการสนใจตนเองในการสร้างอุปนิสัยที่ดี เข้าทดแทนอุปนิสัยที่เลว อันจะยังประโยชน์ให้แก่ตนเองในการอยู่ภายในสังคมได้อย่างสงบสุข และมีความก้าวหน้าในการงานอาชีพ การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากผู้ที่จะ รับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจและมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ในทางตรงกัน ข้ามการพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง หากผู้ที่จะรับพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนา และพยายามพัฒนาค้นเองอยู่เสมอ ฉะนั้นการพัฒนาค้นเองจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จในการพัฒนาบุคคล

สำหรับวิธีการพัฒนาตนเองนั้น อาจทำได้มากมายหลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาสความถนัด และที่สำคัญที่สุดคือ ความสนใจของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น

1. หมั่นศึกษา ค้นคว้า หาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่องานของตน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในสิ่งใหม่ๆ ทันทับความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

2. ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงาน และโครงการของงานในหน่วยงานที่ต้องนำมาประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างถูกต้อง

3. ไม่ทำงานคนเดียว แต่ใฝ่หาความรู้ ความเข้าใจ ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง

4. เปิดโลกทัศน์ของตนให้กว้างด้วยการติดตามความเคลื่อนไหวของข่าวคราวและเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

5. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจบางแห่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่กว้างขวางยิ่งขึ้น

6. หากมีเวลาเพียงพอ อาจสมัครเข้าศึกษาหรือรับการอบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงานด้วยค่าใช้จ่ายของตนเองและไม่เสียเวลาทำงานประจำ

สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ที่สนใจพัฒนาตนเองต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ โดยในขณะเดียวกันต้องเป็นผู้รู้จักใช้เวลาที่อยู่ทั้งในขณะทำงานหรือเวลาว่างให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองนั้น เป็นเรื่องของแต่ละคนบุคคลที่ย่อมไม่เหมือนกัน หากจะใช้เพียงวิธีเดียวในการพัฒนาบุคลากรคงจะไม่เพียงพอ นอกจากนี้การพัฒนาบุคคลทุกคนยังเป็นเรื่องของการพัฒนาตัวเองด้วย ไม่ใช่องค์กรเท่านั้นที่จะทำให้เขาพัฒนา อย่างไรก็ตามหากทั้งบุคลากรและองค์กรมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็จะส่งผลดีต่อการทำงานในองค์กรยิ่งขึ้น นั่นก็หมายความว่า การได้รับทราบถึงปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของบุคคลในองค์กร จะทำให้การจัดการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและจะส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั่นเอง

### 3.1 การประเมินความต้องการ (Need Assessment)

ตามแนวคิดของวิทกินและอัลทสชอิด (Wetkin and Altschuid, 1995) หมายถึงวิธีการดำเนินการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดอันดับความสำคัญ และตัดสินใจ

เกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ และจัดสรรทรัพยากร การจัดอันดับความสำคัญขึ้นอยู่กับความต้องการที่วิเคราะห์ไว้แล้ว ดังนั้นผู้วางแผนหรือผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ง่าย การประเมินความต้องการจะช่วยให้เกิดกิจกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงโครงการ บริการ โครงสร้างการบริหารองค์กร และการดำเนินการต่าง ๆ กลุ่มเป้าหมายและระดับความต้องการ

การประเมินความต้องการจะเน้นที่คนซึ่งอยู่ในระบบ ทั้งนี้ระบบคือ กลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์และพึ่งพากัน ซึ่งมีการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีการบริหารจัดการเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน ระบบในที่นี้จึงหมายถึงองค์กรหรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการ

ความต้องการ 3 ระดับ ประกอบด้วย

ระดับ 1 (ปฐมภูมิ) เป็นผู้รับบริการ ได้แก่ นักเรียน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย ผู้ใช้ข้อมูล ข่าวสาร ผู้เดินทาง ผู้บริโภค

ระดับ 2 (ทุติยภูมิ) ผู้ให้บริการ และผู้มีอำนาจตัดสินใจ ได้แก่ ครู พ่อแม่ นักสังคมสงเคราะห์ ผู้ดูแล ผู้ปฏิบัติวิชาชีพที่ให้การดูแลด้านสุขภาพ คนปลูกผัก คนงาน บรรณารักษ์ ผู้บริหาร ผู้นิเทศ ผู้จัดการ

ระดับ 3 (ตติยภูมิ) ทรัพยากรหรือทางแก้ไข ได้แก่ ดึกบ้านเรือน สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องใช้ เทคโนโลยี โปรแกรมต่าง ๆ ขนาดของชั้นเรียน วิธีการคัดสรรคน ระบบข้อมูลข่าวสาร พาหนะเดินทาง เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล โปรแกรมในระบบเวลาที่กำหนดขึ้น สภาพแวดล้อมการทำงาน

แผน 3 ระยะของการประเมินความต้องการ คือ

ระยะที่ 1 ระยะเตรียมการประเมิน (Pre Assessment) เป็นระยะสำรวจว่าสิ่งใดที่ต้องการประเมินนั้นมีข้อมูลอะไรที่ทราบแล้ว และจำแนกหัวข้อและประเด็นหลัก ๆ ที่เกี่ยวข้อง และตัดสินใจเลือกว่าในการประเมินนั้นต้องการเน้นและมีจุดประสงค์ของการประเมินความต้องการคืออะไร แหล่งที่จะให้ข้อมูล ข่าวสารนั้นจะนำมาใช้ได้อย่างไร และการตัดสินใจจะต้องทำอย่างไรเกี่ยวกับข้อมูลที่พบ ในระยะนี้ผู้ประเมินจะต้องออกแบบ และวางแผนการบริหารจัดการ ในระยะที่ 2 และกำหนดเกณฑ์ เพื่อประเมินผลที่ใช้ในการประเมินความต้องการทั้งหมดด้วย

ระยะที่ 2 ระยะการประเมิน (The main assessment) เป็นระยะเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นต่าง ๆ เกี่ยวกับความต้องการ จัดลำดับความสำคัญ วิเคราะห์สาเหตุที่เกี่ยวข้อง

ระยะที่ 3 ระยะหลังการประเมิน (Post assessment) เป็นระยะที่เชื่อมระหว่างการใช้ข้อมูลและการวางแผนเพื่อปฏิบัติการ มีการจัดลำดับงานหลักและเกณฑ์ที่ใช้แก้ปัญหา การชี้แจงเกี่ยวกับทางเลือกในการแก้ปัญหา และกำหนดแผนปฏิบัติงานเพื่อปรับเปลี่ยนแปลงโปรแกรมและสร้างวิธีการต่าง ๆ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการและข้อเสนอแนะต่างๆ ใช้ในการ

ตัดสินใจและเตรียมการเพื่อใช้ประโยชน์อื่น ๆ การประเมินผลการประเมินความต้องการเกิดขึ้นในระยะนี้ด้วย

สรุปได้ว่าการประเมินความต้องการเป็นกระบวนการประเมินเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลง อะไรบ้าง การประเมินความต้องการทำให้ได้ข้อมูลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงผลที่เกิดขึ้นปลายทาง การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการประเมินความต้องการจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก

### 3.2 การประเมินความต้องการการฝึกอบรม (Training Needs Assessment)

ฮาร์เปอร์ (Harper 1987) มีแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการการฝึกอบรมว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่บุคลากรไม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมความรู้ ทักษะความชำนาญและทัศนคติของบุคคลก็จะเกิดขึ้นได้โดยการเรียนรู้จากหน่วยงานแบบไม่เป็นทางการ โดยผู้นั้นจะต้องมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้หรือค้นหาที่จะให้ตนเองมีความรู้ในการที่จะต่อสู้เพื่อดำรงชีพได้อย่างดี ปัญหาในการทำงานบุคคลแต่ละคนสามารถที่จะแก้ไขได้โดยไม่ต้องมีการชี้แนะหรือให้แนวทาง โดยอาศัยประสบการณ์ สังเกต เรียนรู้วิธีการต่าง ๆ ส่วนการฝึกอบรมเป็นการดำเนินการที่มีแผนและโครงสร้างการปฏิบัติที่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งต้องการผู้ฝึกอบรม ครูหรือผู้ควบคุมดูแลเพื่อกำกับให้เกิดการเรียนรู้ แต่ทางเลือกที่จะทำให้บุคลากรรับรู้ได้ว่าเขามีจุดบกพร่องหรือขาดความชำนาญ ความรู้หรือทัศนคติในเรื่องใดนั้น มีวิธีการ โดยศึกษาข้อมูลเพื่อทราบความต้องการ (needs) นั่นคืออะไร หรือที่เรียกว่าความต้องการฝึกอบรม (training needs) ซึ่งความต้องการการฝึกอบรมนี้โดยทั่วไปเป็นการเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้นอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่ากำหนดลำดับความสำคัญของสิ่งที่องค์กรต้องการให้มีการฝึกอบรมไว้อย่างไร แต่ตามแนวคิดของผู้เขียนท่านนี้ เห็นว่าการประเมินความต้องการฝึกอบรมให้นำความเห็นของทั้งสองด้านมาพิจารณาโดยบุคลากรและผู้บริหารควรรับรู้ในจุดเดียวกันว่าสิ่งนี้คือเรื่องของประเทศชาติและองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับงานที่พวกเขากำลังทำอยู่ เขาเหล่านั้นจะต้องปรับการยอมรับเพื่อให้เป็นไปได้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา

ความต้องการการฝึกอบรมมีหลายระดับ ระดับประเทศและระดับองค์กร ในที่นี้จะกล่าวถึงความต้องการการฝึกอบรมระดับองค์กรซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากมีช่องว่างระหว่างความรู้และความชำนาญของผู้ปฏิบัติที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เป็นไปตามที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการ ทำให้เกิดผลงานต่ำสาเหตุมาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความชำนาญในการทำงาน ฉะนั้นความต้องการ

การฝึกอบรมจึงเกิดขึ้น โดยองค์กรจะต้องหาวิธีการและทรัพยากรต่าง ๆ มาสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมในความหมายนี้จึงสำคัญตรงที่ว่ากิจกรรมการเรียนรู้ที่จะดำเนินการขึ้นนั้น ต้องมีการวางแผนบริหารจัดการ จัดสรรเงินและประเมินผล ดังนั้นความต้องการการฝึกอบรมที่จะจัดให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องอะไรนั้น จึงต้องมีการประเมินและหาองค์ประกอบ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและนำมาจัดการให้เกิดการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพต่อไป นอกจากนี้ความต้องการการฝึกอบรมที่จะจัดขึ้นควรต้องสามารถอำนวยความสะดวกต่อการเข้ารับการฝึกอบรมได้ทั้งในเรื่องของเวลาและสถานที่ที่ไม่ขัดต่อการทำงานในเรื่องของการประเมินความต้องการการฝึกอบรม นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้อะไรแล้ว ยังรวมถึงการทำอะไรที่จะช่วยให้ประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ได้ด้วย

ความต้องการการฝึกอบรมเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานประจำวันที่มีปัญหา ขาดแคลนบุคลากร มีความผิดพลาดหรือเสี่ยงบ่น หรือบุคลากรไม่สามารถจะปฏิบัติงานในระบบใหม่ได้ การวิเคราะห์หาความต้องการการฝึกอบรมมีวิธีการหลายแบบ อาจใช้วิธีการตรวจสอบ การฝึกอบรม จัดทำโครงการประเมินความต้องการการฝึกอบรม การวิเคราะห์งานหรือวิเคราะห์การฝึกอบรม วิธีการวิเคราะห์อย่างมีระบบโดยใช้การสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ประเมินความต้องการ การบันทึกข้อมูล รายงานการฝึกอบรมของบุคลากร อย่างไรก็ตามการนำวิธีการดังกล่าวมาใช้โดยไม่สามารถจำแนกความต้องการ ได้ ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาที่แท้จริงได้ ความชำนาญในการวิเคราะห์การฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งจำเป็น

#### ความสำคัญของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การที่องค์กรหรือหน่วยงานส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรม เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการมักจะมีปัญหามาตาม คือหลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้กลับไปทำงานในหน่วยงานหรือสถาบันแล้ว แต่ไม่ได้นำความรู้ ทักษะหรือทัศนคติที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น ไม่ได้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร หรือเนื้อหาของหลักสูตรไม่สอดคล้องกับงานทำให้การฝึกอบรมไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง Diaz (1989) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรมที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมและเป็นผลให้ไม่สามารถนำความรู้ ทักษะหรือทัศนคติที่ได้รับ ไปใช้ประโยชน์กับงานได้ เนื่องจากการขาดข้อมูลจากหน่วยงาน หรือสถาบัน เช่น ความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร ลักษณะงานที่ทำ ปัญหาการทำงาน เป็นต้น ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างการฝึกอบรมกับการทำงาน ทำให้เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรมไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง

การจัดการฝึกอบรมจะต้องสนองตอบต่อความต้องการของสถาบัน และ/หรือ หน่วยงานผู้บริหาร และปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน และความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมจะต้องลด

ช่องว่างได้ด้วยการติดต่อสื่อสารกับองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อหาข้อมูลและนำมาใช้ในการจัดหลักสูตรฝึกอบรม เรียกว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ในการหาข้อมูล เพื่อนำไปจัดหลักสูตรที่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสถาบันหรือหน่วยงาน ทั้งยังตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย ดังนั้นการหาความจำเป็นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง(Les 1983 ,อ้างถึงใน ชลันดา พันธุ์พานิช : 2540)

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ศรีวรรณ สุนทรสถิตพร (2543 : 47) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาการสอนภาษาไทย ของครูผู้สอนภาษาไทย ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอสี จังหวัดลำพูน พบว่า ความต้องการพัฒนาการเรียนการสอนด้านการเตรียมการสอน ครูต้องการเขียนแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนอย่างมีความสุข และต้องการวิเคราะห์หลักสูตร รวมทั้งการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านวิธีการสอน ครูต้องการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และพัฒนาวิธีการสอนให้เด็กเรียนรู้อย่างมีความสุข โดยจัดกิจกรรมทักษะเพื่อพัฒนากระบวนการคิดและแก้ปัญหา เช่น การใช้คำถาม การใช้เพลง เกม การเล่านิทานและการแสดงบทบาทสมมติ

ดำรงศักดิ์ ตอประเสริฐ (2544 : 48-49) ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจระดับประทวน กองตำรวจสันติบาล พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความต้องการด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรมและด้านการศึกษาด้วยตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษารายด้านพบว่าด้านการศึกษาต่อและการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการศึกษาด้วยตนเองอยู่ในระดับมาก

ปฏิมา ชพานนท์ (2544 : 80-95) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะติดต่อการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในสังกัดงานเขตส่วนภูมิภาค เขต 22 ผลวิจัยในด้านทักษะติดต่อการทำงาน พบว่า พนักงานธนาคารมีทักษะติดต่อการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยเมื่อแยกรายด้าน คือทักษะที่มีต่อธนาคาร ทักษะติดต่อสภาพการทำงาน พนักงานธนาคารมีความเห็นด้วยต่อทัศนคติในด้านนี้ และในด้านทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงาน และทัศนคติต่อผลตอบแทน พนักงานธนาคารมีความเห็นด้วยอย่างยิ่งต่อทัศนคติใน 3 ด้านนี้เหมือนกัน

พันธุ์นิภา แยมชุตติ (2544 : 70) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ พบว่า ปัญหาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรคือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้าน

การพัฒนาบุคลากรควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถเฉพาะ ด้านการใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการการประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน

พลับพลึง ทาร์ตัน (2544 : 75) ได้ศึกษาการปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการปฏิรูปหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน เป็นวิธีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยการจัดให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง โดยวิธีศึกษา อบรม สัมมนา และให้ครูจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สำหรับการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น โรงเรียนได้ปรับปรุงและพัฒนาเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่น โดยมีการใช้สื่อการเรียนการสอนและห้องปฏิบัติการ ส่วนด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนของผู้เรียนปฏิบัติโดยใช้แบบทดสอบ

สุมาลี รุจิราบัตร (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม 3 ด้าน ได้แก่ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม และด้านการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองในภาพรวมแตกต่างกัน

กองแก้ว กระจาพันธ์การ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพและปัญหา รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่ากิจกรรมที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือด้านการนำผลการประเมินตนเองมาปรับปรุงตนเอง ด้านการนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาคู่มือการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษาเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ด้านการเตรียมตัวในการศึกษาข้อมูลทางวิชาการเพิ่มเติม ด้านการนำความรู้ที่ได้จากการประชุม สัมมนา การศึกษาดูงาน ศึกษาเพิ่มเติมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

เกษรินทร์ วิริยะอาภรณ์ (2545 : 62 – 65) ศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่าข้าราชการมีความต้องการพัฒนาตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยวิธีการฝึกอบรมและการเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ในระดับมาก และการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง

จุฑารัตน์ จันทร์คำ (2545 : 81) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถภาพด้านการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษาในโรงเรียนพระหฤทัย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูต้องการพัฒนาในเรื่องของการเลือกวิธีการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาและระดับความสามารถของ

ผู้เรียน ใช้วิธีการสอนให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และการเลือกวิธีการสอนที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้นักเรียนซักถามปัญหาและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการสอนของครู

เชษฐา กฤษณสุวรรณ (2545 : 85-90) ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในกองบังคับการปกครอง โรงเรียนนายร้อยตำรวจ พบว่าข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรมีความต้องการพัฒนาตนเอง โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความต้องการอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านโสตทัศนูปกรณ์ ด้านวิทยากร ด้านผู้รับผิดชอบ และด้านรูปแบบ โดยรูปแบบที่มีความต้องการระดับมากคือ การฝึกอบรมและการนิเทศงาน ส่วนด้านเนื้อหาอยู่ในระดับปานกลาง

ศิริมา เมธาธราธิป (2545 : 54) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูมีความต้องการพัฒนาในด้านความรู้เกี่ยวกับวิชาเฉพาะที่สอน เทคนิคการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทักษะเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียน ตลอดจนความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต การเตรียมแผนการสอนและต้องการให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญวิทยากรมาบรรยาย และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

ปัทม ปฏิพิมพาคม (2545 : 127) ได้ศึกษาความพึงพอใจการบริหารบุคลากรในโรงเรียนโกวิทธารง พบว่า ครูในโรงเรียนมีความพึงพอใจมากในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสนับสนุน ส่งเสริมในการปฏิบัติงานและการสิ้นสุดภาระการปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจปานกลางในด้านการวางแผนกำลังคนด้านการสรรหา การคัดเลือกและด้านการดำรงรักษา ส่วนข้อเสมอแนะ พบว่า ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคลากรให้มากขึ้น

ปฐวีกันต์ ศรีหงส์ (2546 : บทคัดย่อ) วิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองรวมทั้งความต้องการสนับสนุนส่งเสริมจากโรงพยาบาล ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน พบว่าความต้องการจำเป็น 5 อันดับแรก คือ ความต้องการพัฒนาทักษะการใช้อินเทอร์เน็ต เทคนิคการทำวิจัย ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ หลักการจัดทำแผนงาน-โครงการ ความต้องการของพยาบาลที่มีช่วงอายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองต่างกัน

พัทธรินทร์ กมลฉ่ำ (2548 : 96-102) ศึกษาความต้องการและระดับความต้องการ ในการพัฒนาตนเองในทักษะด้านวิชาชีพและทักษะด้านสังคมพบว่าเพศ อายุ ระดับการศึกษาและทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เวลล์ (Well 1978 : 2333-A) ได้วิจัยเรื่อง งานในความรับผิดชอบที่สำคัญของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐ โคโรราโด สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่เห็นว่า งานในหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนซึ่งหมายถึงงานวิชาการนั้น ครูใหญ่ควรใช้เวลาให้มาก

เอจท์ (Agthe 1980: 3076-3077-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทและหน้าที่ของครูใหญ่และครูในงานวิชาการ ผลงานวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่และครูยอมรับว่างานปรับปรุงการเรียนการสอนต้องทำเป็นคณะ โดยให้ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน
2. ครูใหญ่ทำหน้าที่บริหารงานอื่น ๆ มากเกินไป ควรให้ความสำคัญในการนิเทศการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น
3. ครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นว่า โครงการสอนของอำเภอมีอิทธิพลต่อการใช้หลักสูตรในโรงเรียน

แมททอกซ์ (Mattox 1987 : 6061-A) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐ Illinois สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการอยู่ในระดับมาก คือ ความต้องการจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการนิเทศและการประเมินผล และต้องการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร

เมนเนท (Maneth 1988 : 413-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคคลที่คณะวิทยาลัยเคนซัส วิเคราะห์ผลการรับรู้ ผลการวิจัยพบว่า

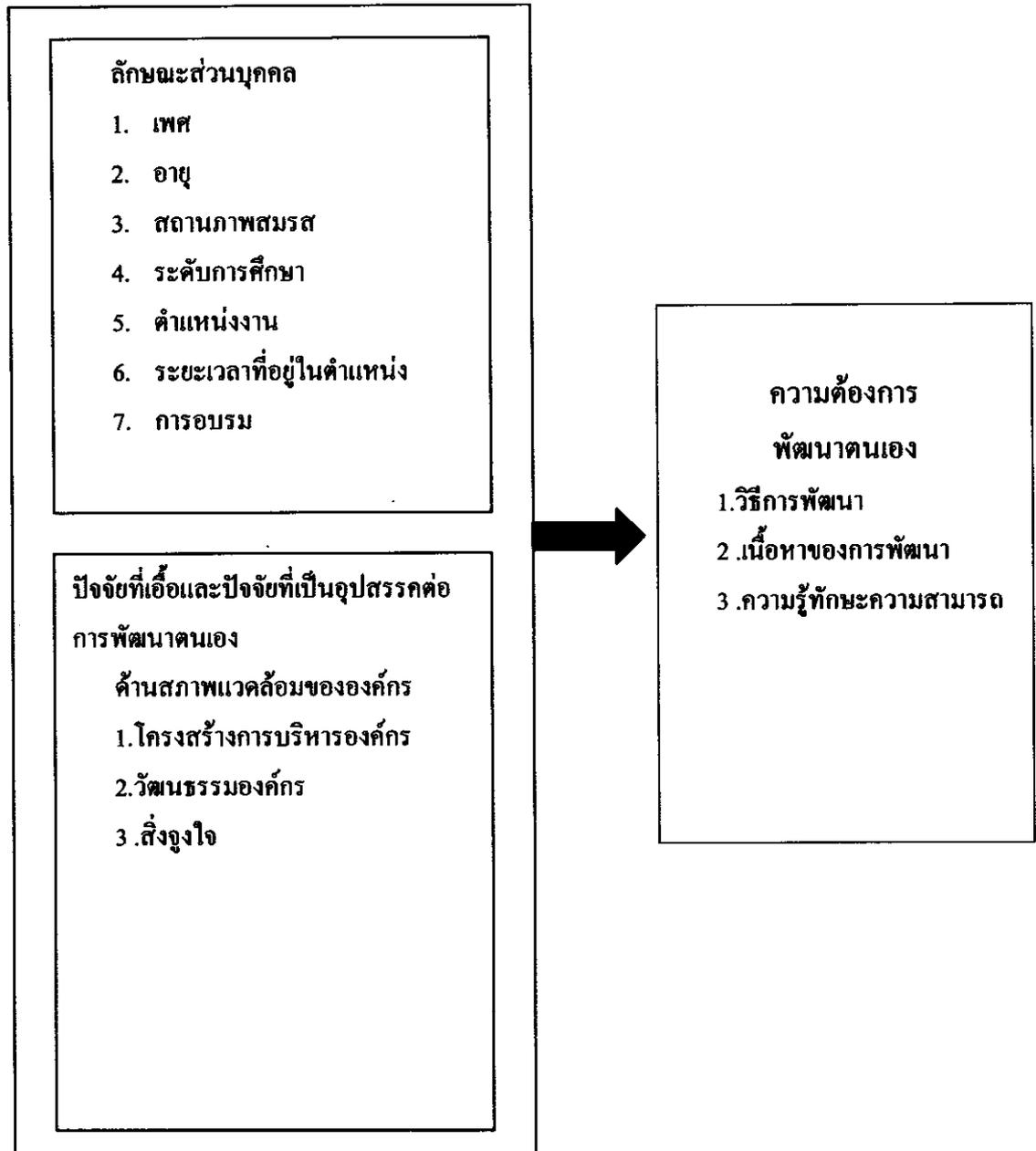
1. การปฏิบัติที่กระทำมากในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิคการสอน การเยี่ยมชมสถานอื่น ๆ และการประชุมนิเทศหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่
2. การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงาน
3. สรุปได้ว่า อายุวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ จะส่งผลต่อการคาดหวังในความสำเร็จของงานสูงกว่า

จากหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัย สรุปได้ว่า ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรมีปัจจัย องค์ประกอบถึงจุดใจ ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการซึ่งส่งผลโดยตรงต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรต้น (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables)



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการ ของสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 2.1 ชนิดของเครื่องมือ
  - 2.2 วิธีการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานขนส่งจังหวัดในเขตภาคกลาง ซึ่งดำรงตำแหน่งในระดับ 1-5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้าราชการของสำนักงานขนส่งจังหวัดในเขตภาคกลางที่ดำรงตำแหน่งระดับ 1-5 จำนวน 466 คน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้ง 21 จังหวัด โดยใช้สูตรกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane (อ้างถึงในธานินทร์ ศิลป์จารุ 2549 : 47) คือ

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรที่ศึกษาทั้งหมด

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรทั้งหมด 466 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์

$$n = \frac{466}{1 + 466 (0.05)^2}$$

$$= 215 \text{ คน}$$

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่าง 218 คน

ขั้นตอนที่ 2 นำจำนวนประชากรในแต่ละจังหวัดมาคำนวณสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างได้

กลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณหาสัดส่วนจำนวน 218 คน ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จังหวัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สุโขทัย	23	11
พิษณุโลก	25	12
กำแพงเพชร	17	8
พิจิตร	20	9
เพชรบูรณ์	20	9
นครสวรรค์	41	19
อุทัยธานี	16	7
ชัยนาท	16	7
ลพบุรี	28	13
สิงห์บุรี	16	7
สุพรรณบุรี	38	18
อ่างทอง	15	7
สระบุรี	21	10
พระนครศรีอยุธยา	25	12
นครนายก	14	7
ปทุมธานี	14	7
นครปฐม	40	19
นนทบุรี	25	12
สมุทรสาคร	16	7
สมุทรปราการ	25	12
สมุทรสงคราม	11	5
รวม	466	218

ขั้นตอนที่ 3 สุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนในแต่ละจังหวัด โดยแจกแบบสอบถามให้กับข้าราชการในระดับ 1-5 ในแต่ละสำนักงานจนครบตามจำนวนที่กำหนด

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบและเขียนคำตอบ ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างโดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยแบบสอบถามมีลักษณะดังนี้

แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการระดับ 1-5 ของสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง 218 คน แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 8 ข้อ เป็นคำถามลักษณะเลือกตอบ เพื่อเป็นการตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการด้านแนวทางการพัฒนาตนเอง แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ วิธีการพัฒนา เนื้อหาความรู้ด้านวิชาการและความรู้ด้านทักษะความสามารถในการปฏิบัติงานลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) โดยกำหนดระดับคะแนนเป็น 5 4 3 2 1 ตามลำดับ

กำหนดเกณฑ์การตีความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองตามวิธีของเบสท์ (Best 1981 : 179-184) มี 5 ระดับ คือ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	ระดับความต้องการมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	ระดับความต้องการมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.50	หมายถึง	ระดับความต้องการปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	หมายถึง	ระดับความต้องการน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	หมายถึง	ระดับความต้องการน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือด้านโครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการพัฒนาตนเอง

แบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 3 ด้าน ได้แก่ โครงสร้างการบริหารองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและสิ่งจูงใจ คำถามแต่ละด้านมีลักษณะคำถามเป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนเป็น 5 4 3 2 1 ตามลำดับ

กำหนดเกณฑ์การตีความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและเอื้อต่อการพัฒนาตามวิธีของเบสท์ (Best 1981 : 179-184) มี 5 ระดับ คือ

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง	ระดับปัจจัยเอื้อ/เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนามากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง	ระดับปัจจัยเอื้อ/เป็นอุปสรรคมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50-3.50 หมายถึง	ระดับปัจจัยเอื้อ/เป็นอุปสรรคปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง	ระดับปัจจัยเอื้อ/เป็นอุปสรรคน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง	ระดับปัจจัยเอื้อ/เป็นอุปสรรคน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิดให้  
แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ (Open-ended)

### การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอน  
ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบเนื้อหาสาระของ  
แบบสอบถาม

2. สร้างข้อคำถามโดยอาศัยข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณา

โครงสร้างด้านเนื้อหาและภาษาที่ใช้ พร้อมปรับปรุงแก้ไข

4. นำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา (Content  
Validity) ทำการวัดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) ในแต่ละข้อ  
คำถามของแบบสอบถามรวม 86 ข้อ โดยกำหนดการให้คะแนนค่าดัชนีความสอดคล้องในแต่ละ  
ข้อคำถามดังนี้

คะแนน +1 ถือว่า สอดคล้อง

คะแนน 0 ถือว่าไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง

คะแนน -1 ถือว่าไม่สอดคล้อง

นำแบบสอบถามที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC = ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  = ผลรวมคะแนน

N = จำนวนผู้ให้คะแนน

โดยค่าดัชนีความสอดคล้องใช้เกณฑ์การตัดสินด้วยคะแนนตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป  
ในแต่ละข้อคำถาม

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการที่มีลักษณะเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach 1984 : 169) โดยได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9196

6. นำแบบสอบถามที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ในกรณีที่แบบสอบถามที่ได้ยังไม่ตรงและสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยการปรับปรุงคำบางคำในข้อคำถามให้ชัดเจนและอ่านแล้วเข้าใจง่ายขึ้น ปรับเพิ่มข้อคำถามในบางประเด็นให้ครอบคลุม ปรับลดข้อคำถามที่มีความหมายซ้ำซ้อนกัน ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ประสานกับบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ขอความร่วมมือจากขนส่งจังหวัด โดยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือนำส่งจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากรเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ไปให้ข้าราชการระดับ 1-5 ของสำนักงานขนส่งจังหวัดที่กำหนด โดยทางไปรษณีย์

3. รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนก่อนวิเคราะห์ข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง 218 คนแล้วนำมาจัดหมวดหมู่และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติในการวิจัยสามารถแบ่งออกเป็น

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้การแจกแจงข้อมูลแบบค่าความถี่ ค่าร้อยละ โดยนำเสนอในรูปของตาราง และพรรณนาความ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และ ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มด้วยค่าที (t-test) ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มด้วยการทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One – way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheff's test for all possible comparison)

3. ประเมินความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยใช้แบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Priority Needs Index

(PNI) ที่ปรับปรุงโดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช (อ้างถึงในสุวิมล ว่องวาณิช 2548 : 279) โดยใช้สูตร

$$PNI_{\text{modified}} = (I-D) / D$$

#### บทที่ 4

##### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล งานวิจัยเรื่อง การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมการขนส่งทางบก โดยนำเสนอ เป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการ ด้านแนวทางการพัฒนาตนเอง ของกลุ่มตัวอย่าง โดยการนำข้อมูลมาคำนวณ วิเคราะห์หาค่าสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการ ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ของกลุ่มตัวอย่าง โดยการนำข้อมูลมาคำนวณ วิเคราะห์หาค่าสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลที่ต่างกัน โดยใช้ค่า t-test สำหรับความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มขึ้นไป สำหรับความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 3 กลุ่มขึ้นไป ใช้การทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.05

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ประเมินความต้องการจำเป็นด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาตนเองโดยใช้แบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Priority Needs Index (PNI)

ตอนที่ 6 สรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 218 ชุด คิดเป็นร้อยละ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง

จำนวน 218 คน

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1.ชาย	67	30.7
2.หญิง	151	69.3
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.0</b>
อายุ		
1.ต่ำกว่า 30 ปี	8	3.7
2.31 – 40 ปี	70	32.1
3.41 – 50 ปี	121	55.5
4.51 – 60 ปี.	19	8.7
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.0</b>
สถานภาพ		
1. โสด	58	26.6
2.สมรส	154	70.7
3. หย่าร้าง	4	1.8
4. หม้าย	2	.9
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.0</b>
ระดับการศึกษา		
1. ปวช.หรือต่ำกว่า	13	6.0
2. อนุปริญญาหรือปวศ.	22	10.1
3. ปริญญาตรี	171	78.4
4. สูงกว่าปริญญาตรี	12	5.5
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.0</b>

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
1. เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี	27	12.4
2. เจ้าหน้าที่ขนส่ง	144	66.0
3. เจ้าหน้าที่ธุรการ	3	1.4
4. ช่างตรวจสอบสภาพรถ	17	7.8
5. นายช่างตรวจสอบสภาพรถ	15	6.9
6. นักวิชาการขนส่ง	12	5.5
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.0</b>
<b>ระดับ</b>		
1. ซี 1	4	1.8
2. ซี 3	8	3.7
3. ซี 4	12	5.5
4. ซี 5	194	89.0
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.0</b>
<b>ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง</b>		
1. ต่ำกว่า 5 ปี	21	9.6
2. 5-10 ปี	98	44.9
3. 11-15 ปี	15	6.9
4. 16-20 ปี	69	31.7
5. 21 ปีขึ้นไป	15	6.9
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.0</b>
<b>การเคย หรือ ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม</b>		
1. เคย	192	88.1
2. ไม่เคย	26	11.9
<b>รวม</b>	<b>218</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 2 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69.3 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 55.5 สถานภาพส่วนใหญ่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 70.7 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 78.4 ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ขนส่ง คิดเป็นร้อยละ 66.0 ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 5 คิดเป็นร้อยละ 89.0 ส่วนมากอยู่ในตำแหน่งเป็นเวลา 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.9 และส่วนใหญ่เคยเข้ารับการฝึกอบรมแล้วคิดเป็นร้อยละ 88.1

## ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิธีการพัฒนา ของข้าราชการ สำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง

แนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	ลำดับ
<b>1. วิธีการพัฒนา</b>				
1.1 การลาศึกษาต่อในประเทศ	2.51	.907	ปานกลาง	13
1.2 การได้เข้ารับการฝึกอบรม	4.05	.825	มาก	2
1.3 การประชุมเชิงปฏิบัติการ	3.81	.914	มาก	5
1.4 การเยี่ยมชมและศึกษางานที่หน่วยงานอื่น	3.76	1.136	มาก	6
1.5 การสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.83	1.147	มาก	3
1.6 การทัศนศึกษาในประเทศ	3.47	1.281	ปานกลาง	12
1.7 การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	3.66	.919	มาก	9
1.8 การประชุมชี้แจง	3.72	.807	มาก	7
1.9 การจัดให้มีการศึกษาเฉพาะเรื่อง	4.07	.850	มาก	1
1.10 การบรรยายและสาธิต	3.70	.853	มาก	8
1.11 การปฏิบัติหน้าที่แทน	3.51	1.137	มาก	11
1.12 การสับเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน	3.82	1.104	มาก	4
1.13 การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	3.65	.920	มาก	10
1.14 การทัศนศึกษาต่างประเทศ	2.32	1.143	น้อย	14
<b>รวมวิธีการพัฒนา</b>	<b>3.56</b>	<b>.695</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 3 พบว่าแนวทางความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิธีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56, S.D. = .695$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการจัดให้มีการศึกษาเฉพาะเรื่องมีความต้องการมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.07, S.D. = .850$ ) รองลงมาคือการใช้เข้ารับการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.05, S.D. = .825$ ) และการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ( $\bar{X} = 3.83, S.D. = 1.147$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางความต้องการพัฒนาตนเองด้านเนื้อหาของการพัฒนา ของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง

แนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	ลำดับ
2. เนื้อหาของการพัฒนา				
2.1 ความรู้ด้านกฎหมาย กฎและระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.02	.845	มาก	1
2.2 ความรู้ด้านทรัพยากรภายในหน่วยงาน	3.66	.882	มาก	11
2.3 ความรู้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.02	.718	มาก	1
2.4 การจัดทำเอกสารหรือเขียนผลงานวิชาการเกี่ยวกับงานในหน้าที่เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง	3.65	.899	มาก	12
2.5 ความรู้ด้านการวิเคราะห์งาน/วิเคราะห์คนเพื่อการวางแผนปฏิบัติงาน	3.83	.855	มาก	6
2.6 ความรู้ด้านการวินิจฉัยและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	3.94	.748	มาก	2
2.7 ความรู้ด้านการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	3.91	.857	มาก	3
2.8 ความรู้ด้านการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อม	3.83	.695	มาก	5
2.9 ความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	3.67	.911	มาก	10
2.10 ความรู้เฉพาะด้าน - ด้านวิชาการขนส่ง	3.73	1.133	มาก	8
2.11 ความรู้เฉพาะด้าน - ด้านการตรวจการขนส่ง	3.68	1.134	มาก	9
2.12 ความรู้เฉพาะด้าน - ด้านทะเบียนและภาษีรถ	3.88	.923	มาก	4
2.13 ความรู้เฉพาะด้าน - ด้านใบอนุญาตขับรถ	3.80	.707	มาก	7
2.14 ความรู้เฉพาะด้าน - ด้านการตรวจสภาพรถ	3.19	1.232	ปานกลาง	15
2.15 ความรู้เฉพาะด้าน - ด้านการเงินและบัญชี	3.39	1.270	ปานกลาง	14
2.16 ความรู้เฉพาะด้าน - ด้านการบริหารทั่วไป	3.42	1.101	ปานกลาง	13
รวมเนื้อหาของการพัฒนา	3.73	.676	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่าแนวทางความต้องการพัฒนาตนเองด้านเนื้อหาการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73, S.D. = .676$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความรู้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความต้องการมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.02, S.D. = .718$  และ  $\bar{X} = 4.02, S.D. = .845$ ) รองลงมาคือความรู้ด้านวินัยและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.94, S.D. = .748$ ) และ ความรู้ด้านการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.91, S.D. = .857$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางความต้องการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ทักษะความสามารถ ของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง

แนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	ลำดับ
<b>3. ความรู้ทักษะความสามารถ</b>				
3.1 การเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.83	.742	มาก	12
3.2 การประนีประนอมเพื่อขจัดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงาน	3.84	.754	มาก	11
3.3 การบำรุงรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.85	.692	มาก	9
3.4 การเปลี่ยนแปลงอุปสรรคให้กลายเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	3.91	.875	มาก	6
3.5 ความสามารถยอมรับในสิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้น	3.89	.811	มาก	7
3.6 สืบค้นข้อมูลข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต	3.78	.841	มาก	13
3.7 การใช้กฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.14	.692	มาก	1
3.8 การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคลิกและสถานการณ์	3.93	.901	มาก	4
3.9 ความสามารถใช้อุปกรณ์สำนักงานที่ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	4.02	.715	มาก	2
3.10 การพัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ	3.94	.784	มาก	3
3.11 เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถศึกษาหาความรู้แก้ปัญหาด้วยตนเอง	3.88	.802	มาก	8
3.12 เทคนิคการต่อรอง	3.66	.783	มาก	15

ตารางที่ 5 (ต่อ)

แนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	ลำดับ
3.13 การบริหารความเสี่ยง	3.69	.838	มาก	14
3.14 การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	3.85	.837	มาก	10
3.15 การประเมินตนเองว่ามีข้อจำกัดหรือส่วนบกพร่องที่ต้องแก้ไข	3.91	.774	มาก	5
รวมความรู้ทักษะความสามารถ	3.87	.611	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่าแนวทางความต้องการพัฒนาตนเองด้านความรู้ทักษะความสามารถอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87, S.D. = .611$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าการใช้กฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมมีความต้องการมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.14, S.D. = .692$ ) รองลงมาคือความสามารถใช้อุปกรณ์สำนักงานที่ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.02, S.D. = .715$ ) และ พัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = 3.94, S.D. = .784$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการ ในภาพรวม

แนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	ลำดับ
1 วิธีการพัฒนา	3.56	.695	มาก	3
2 เนื้อหาวิชาการ	3.73	.676	มาก	2
3 ความรู้ด้านทักษะความสามารถ	3.87	.611	มาก	1
รวม	3.73	.611	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่าข้าราชการมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านแนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73, S.D. = .611$ ) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า ความต้องการด้านความรู้ทักษะความสามารถ มีความต้องการมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.87, S.D. = .611$ ) รองลงมา ความต้องการด้านเนื้อหาของการพัฒนา ( $\bar{X} = 3.73, S.D. = .676$ ) และวิธีการพัฒนา ( $\bar{X} = 3.56, S.D. = .695$ ) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อ และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง ของ  
ข้าราชการ ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการ  
พัฒนาตนเองของข้าราชการ ด้าน โครงสร้างการบริหาร

สภาพแวดล้อมขององค์กร	มี เป็นปัจจัยเอื้อ			ไม่มี เป็นปัจจัยอุปสรรค		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
<b>1. โครงสร้างการบริหาร</b>						
1.1 การกำหนดนโยบายของกรมการ ขนส่งทางบกที่สนับสนุนการศึกษา ต่อของข้าราชการ	3.83	.926	มาก	2.66	1.046	ปานกลาง
1.2 วางหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการ อนุญาตให้ข้าราชการ ลาศึกษาต่อ	3.84	.852	มาก	2.85	1.065	ปานกลาง
1.3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับ การฝึกอบรมตามความจำเป็นที่ แท้จริง	4.08	.886	มาก	3.01	1.214	ปานกลาง
1.4 การแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม	4.03	.930	มาก	2.50	1.192	น้อย
1.5 จำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการที่ จะปฏิบัติหน้าที่แทน ในกรณีลา ศึกษาต่อ ฝึกอบรม และสัมมนา	3.96	1.081	มาก	3.34	1.282	ปานกลาง
1.6 ปริมาณภาระงานประจำที่รับผิดชอบ เหมาะสม	3.86	1.121	มาก	3.03	1.386	ปานกลาง
1.7 การสำรวจหาข้อมูลเพื่อใช้ ประกอบการพิจารณาก่อนการ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา บุคลากร	3.68	.909	มาก	3.26	1.120	ปานกลาง

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมขององค์กร	มี เป็นปัจจัยเอื้อ			ไม่มี เป็นปัจจัยอุปสรรค		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
1.8 การจัดเตรียมตำแหน่งรองรับผู้สำเร็จการศึกษาจากการลาศึกษาต่ออย่างเหมาะสม	3.75	1.035	มาก	3.04	1.295	ปานกลาง
1.9 ความต่อเนื่องในการจัดทำโครงการด้านการพัฒนาบุคลากร	3.88	1.036	มาก	2.73	1.205	ปานกลาง
1.10 ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.64	.970	มาก	2.94	1.130	ปานกลาง
1.11 กรมฯ มีหลักเกณฑ์ชัดเจนในการพิจารณาข้าราชการ เข้ารับการฝึกอบรม และสัมมนา	3.74	.796	มาก	2.85	1.072	ปานกลาง
1.12 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถริเริ่มโครงการใหม่ๆ	3.74	1.155	มาก	2.71	1.118	ปานกลาง
1.13 โอกาสของการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาดูงานในประเทศ และต่างประเทศ	3.18	1.129	ปานกลาง	2.73	1.170	ปานกลาง
<b>รวมโครงสร้างการบริหาร</b>	<b>3.79</b>	<b>.629</b>	<b>มาก</b>	<b>2.90</b>	<b>.771</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 7 พบว่าปัจจัยที่เอื้อต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านโครงสร้างการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = .629) โดยปัจจัยที่เอื้อต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดในด้านโครงสร้างการบริหารคือการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็นที่แท้จริง ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = .866) รองลงมาคือการแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = .930) และจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติหน้าที่แทน ในกรณีลาศึกษาต่อ ฝึกอบรมและสัมมนา ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 1.081) ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านโครงสร้างการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.90$ , S.D. = .771) โดยปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดคือจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่แทน ในกรณีลาศึกษาต่อ ฝึกอบรมและสัมมนา ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 1.282) รองลงมาคือไม่มีการสำรวจหาข้อมูลเพื่อใช้

ประกอบการพิจารณาก่อนการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 1.282) และการไม่จัดเตรียมตำแหน่งรองรับผู้สำเร็จการศึกษาจากการลาศึกษาต่ออย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.04$ , S.D. = 1.295) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการด้านวัฒนธรรมองค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์กร	มี เป็นปัจจัยเอื้อ			ไม่มี เป็นปัจจัยอุปสรรค		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
<b>2. วัฒนธรรมองค์กร</b>						
2.1 สามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ	4.17	.875	มาก	2.87	1.306	ปานกลาง
2.2 ความสำนึกในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.04	.969	มาก	3.18	1.278	ปานกลาง
2.3 มีการส่งเสริมนักในหน่วยงานอยู่เป็นประจำ	3.39	1.033	ปานกลาง	2.63	.913	ปานกลาง
2.4 ผู้ร่วมงานมักจะช่วยเหลือและรักษาน้ำใจกันระหว่างการทำงาน	4.02	.856	มาก	3.21	1.260	ปานกลาง
2.5 หน่วยงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน	3.26	1.106	ปานกลาง	3.42	1.243	ปานกลาง
2.6 ในการประชุมมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมประชุม	3.70	.791	มาก	2.81	1.080	ปานกลาง
2.7 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความ สามารถในการริเริ่มโครงการใหม่ๆ	3.96	.910	มาก	2.79	1.104	ปานกลาง

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมขององค์กร	มี เป็นปัจจัยเอื้อ			ไม่มี เป็นปัจจัยอุปสรรค		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
2.8 ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะแสดงความรู้สึก แม้ว่าผลที่ตามมาคือความไม่ลงรอย กับผู้บังคับบัญชาก็ตาม	3.72	1.077	มาก	2.97	1.361	ปานกลาง
2.9 ความขัดแย้งทางความคิดในการ ทำงาน ถือเป็นเรื่องปกติใน หน่วยงาน	3.27	.877	ปานกลาง	2.94	1.023	ปานกลาง
2.10 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วน ร่วมในการวาง เป้าหมายในการ ทำงาน	3.87	1.048	มาก	2.85	1.136	ปานกลาง
2.11 หน่วยงานมีการมอบอำนาจการ ตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	3.78	.873	มาก	2.83	1.063	ปานกลาง
2.12 การเข้ารับการพัฒนาไม่เป็นการ เพิ่มภาระให้ผู้ร่วมงาน	3.70	.921	มาก	2.95	1.108	ปานกลาง
2.13 ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง ไม่ เข้มงวดจนเกินไป	3.88	1.081	มาก	3.12	1.187	ปานกลาง
2.14 การปฏิบัติงานที่ไม่ต้องเร่งรีบ เพื่อให้ทันกับเวลา	3.11	1.292	ปานกลาง	3.19	1.097	ปานกลาง
2.15 ผู้ร่วมงานที่ไม่มีการแบ่งแยกเป็น กลุ่มเป็นพวก	3.78	1.336	มาก	2.97	1.505	ปานกลาง
รวมวัฒนธรรมองค์กร	3.71	.536	มาก	2.98	.744	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่าปัจจัยที่เอื้อต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านวัฒนธรรมองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = .536) โดยปัจจัยที่เอื้อต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดในด้านวัฒนธรรมองค์กรคือการสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = .875) รองลงมาคือความสำนึกในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = .969) และผู้ร่วมงานมักจะช่วยเหลือและรักษาหน้าใจกันระหว่างการทำงาน ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = .856) ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D. = .744) โดยปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดคือหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 1.243) รองลงมาคือผู้ร่วมงานไม่ช่วยเหลือและไม่มีการรักษาน้ำใจกันระหว่างการทำงาน ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 1.260) และ การปฏิบัติงานที่ต้องเร่งรีบเพื่อให้ทันกับเวลา ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 1.097) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง ของข้าราชการด้านสิ่งจูงใจ

สภาพแวดล้อมขององค์กร	มี เป็นปัจจัยเอื้อ			ไม่มี เป็นปัจจัยอุปสรรค		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
<b>3. สิ่งจูงใจ</b>						
3.1 การได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้น ๆ	3.96	.892	มาก	2.90	1.251	ปานกลาง
3.2 การสร้างความพึงพอใจในการพิจารณาความดีความชอบต่อผลงาน	4.10	.831	มาก	3.16	1.251	ปานกลาง
3.3 สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงานได้อย่างเป็นอิสระ	3.99	.921	มาก	2.85	1.224	ปานกลาง
3.4 หน่วยงานเห็นคุณค่าต่อการอุทิศตนและก่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน	4.30	.830	มาก	2.96	1.342	ปานกลาง
3.5 ผลการประเมินการทำงานของข้าราชการถูกนำมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง มากกว่าที่จะเก็บไว้เฉยๆ	4.37	.739	มาก	3.14	1.459	ปานกลาง
3.6 การเปิด โอกาสให้รับผิดชอบงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ	3.78	.846	มาก	2.72	1.028	ปานกลาง
3.7 การทำความเข้าใจเพื่อให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ	3.56	1.056	มาก	2.38	.992	น้อย

ตารางที่ 9 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมขององค์กร	มี เป็นปัจจัยเอื้อ			ไม่มี เป็นปัจจัยอุปสรรค		
	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
3.8 มีโอกาสนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองไปใช้ประโยชน์	3.97	.817	มาก	2.77	1.031	ปานกลาง
3.9 หลังจากการพัฒนาตนเองมีโอกาsk้าวหน้าในหน้าที่การงานปัจจุบัน	3.97	1.077	มาก	2.95	1.240	ปานกลาง
3.10 การเตรียมอัตรากำลังเพื่อรองรับผู้ที่ศึกษาต่อให้ได้ทำหน้าที่ หรือ ตำแหน่งใหม่ที่เหมาะสม	3.79	1.024	มาก	3.15	1.211	ปานกลาง
3.11 กำหนดเวลาที่ชัดเจนในวาระการปฏิบัติงานก่อนการโยกย้ายเพื่อให้สามารถกำหนดเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้องกันได้	3.76	1.095	มาก	3.42	1.126	ปานกลาง
3.12 การพิจารณาความคิดเห็นความชอบในหน่วยงานใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์	4.13	1.112	มาก	3.37	1.491	ปานกลาง
3.13 สนับสนุนด้านงบประมาณในการเข้ารับการพัฒนา	3.93	1.088	มาก	3.10	1.254	ปานกลาง
<b>รวมสิ่งจูงใจ</b>	<b>3.97</b>	<b>.629</b>	<b>มาก</b>	<b>2.99</b>	<b>.902</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 9 พบว่าปัจจัยที่เอื้อต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านสิ่งจูงใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = .629) โดยปัจจัยที่เอื้อต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดในด้านสิ่งจูงใจคือผลการประเมินการทำงานของข้าราชการถูกนำมาใช้ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าที่จะเก็บไว้เฉย ๆ ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = .739) รองลงมาคือหน่วยงานเห็นคุณค่าต่อการอุทิศตนและก่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = .830) และการพิจารณาความคิดเห็นความชอบในหน่วยงานใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 1.112) ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.99$ , S.D. = .902) โดยปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนา

ตนเองมากที่สุดคือการไม่กำหนดเวลาที่ชัดเจนในวาระการปฏิบัติงานก่อนการโยกย้ายเพื่อให้สามารถกำหนดเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้องกันได้ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 1.126) รองลงมาคือไม่มีการพิจารณาความคิดเห็นความชอบในหน่วยงานโดยใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 1.491) และ ไม่มีการสร้างความพึงพอใจในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบต่อผลงาน ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 1.251) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยเอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการ ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ในภาพรวมจำแนกเป็นรายด้าน

ลำดับ	สภาพแวดล้อม	มีเป็นปัจจัยเอื้อ		ไม่มีเป็นปัจจัยอุปสรรค	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1	โครงสร้างการบริหาร	3.79	.63	2.9	.77
2	วัฒนธรรมองค์กร	3.71	.54	2.98	.74
3	สิ่งจูงใจ	3.97	.63	2.99	.90
	รวม	3.82	.55	2.96	.74

จากตารางที่ 10 ความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับปัจจัยเอื้อและปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนาในภาพรวมจำแนกเป็นรายด้านพบว่าในเรื่องปัจจัยเอื้อ ข้าราชการมีความเห็นว่าปัจจัยทุกด้านคือด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งจูงใจ ถ้ามีจะเอื้อต่อการพัฒนา

ส่วนปัจจัยอุปสรรค ข้าราชการมีความเห็นว่า ปัจจัยทุกด้านถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาปานกลาง

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างของแนวทางการพัฒนาตนเอง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส วุฒิการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ระดับ(ซี) ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง และการฝึกอบรม

ตอนที่ 4.1 เพศที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาตามเพศ

เพศ		SS	df	MS	F	Sig
วิธีการ	ระหว่างกลุ่ม	.004	1	.004	.007	.932
	ภายในกลุ่ม	104.821	216	.485		
	รวม	104.825	217			
เนื้อหา	ระหว่างกลุ่ม	.001	1	.001	.001	.971
	ภายในกลุ่ม	99.149	216	.459		
	รวม	99.150	217			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 11 พบว่า เพศที่ต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองด้าน วิธีการพัฒนา และด้าน เนื้อหาของการพัฒนาที่ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4.2 อายุที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาตามอายุ และผลการทดสอบสมมติฐาน

อายุ		SS	df	MS	F	Sig
วิธีการ	ระหว่างกลุ่ม	5.724	3	1.908	4.120	.007
	ภายในกลุ่ม	99.101	214	.463		
	รวม	104.825	217			
เนื้อหา	ระหว่างกลุ่ม	3.774	3	1.258	2.823	.040
	ภายในกลุ่ม	95.376	214	.446		
	รวม	99.150	217			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 12 พบว่าข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิธีการพัฒนา และด้านเนื้อหาการพัฒนาที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุ กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา

ความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 – 60 ปี
อายุ		3.77	3.78	3.43	3.52
ต่ำกว่า 30 ปี	3.77	-	.011	.336	.253
31 – 40 ปี	3.78		-	.347*	.264
41 – 50 ปี	3.43			-	.084
51 – 60 ปี	3.52				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 13 เมื่อเปรียบเทียบ อายุ กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา เป็นรายคู่ พบว่า อายุที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา ได้แก่ อายุ 31 – 40 ปี กับ อายุ 41 – 50 ปี แตกต่างกันรวม 1 คู่

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบความแตกต่างของอายุ กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา

ความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 30 ปี	31 – 40 ปี	41 – 50 ปี	51 – 60 ปี
อายุ		3.97	3.88	3.61	3.82
ต่ำกว่า 30 ปี	3.97	-	.094	.357	.150
31 – 40 ปี	3.88		-	.263*	.056
41 – 50 ปี	3.61			-	.208
51 – 60 ปี	3.82				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 เมื่อเปรียบเทียบ อายุ กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา เป็นรายคู่ พบว่า อายุที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา ได้แก่ อายุ 31 – 40 ปี กับ อายุ 41 – 50 ปี แตกต่างกันรวม 1 คู่

ตอนที่ 4.3 สถานภาพการสมรสที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาตามสถานภาพการสมรส และผลการทดสอบสมมติฐาน

สถานภาพการสมรส		SS	df	MS	F	Sig
วิธีการ	ระหว่างกลุ่ม	1.204	3	.401	.829	.479
	ภายในกลุ่ม	103.621	214	.484		
	รวม	104.825	217			
เนื้อหา	ระหว่างกลุ่ม	1.304	3	.435	.951	.417
	ภายในกลุ่ม	97.846	214	.457		
	รวม	99.150	217			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 พบว่า สถานภาพที่ต่างกันมี แนวทางความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิธีการพัฒนา และด้านเนื้อหาของพัฒนาที่ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4.4 ระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของพัฒนา ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของพัฒนาตามระดับการศึกษาและผลการทดสอบสมมติฐาน

ระดับการศึกษา		SS	df	MS	F	Sig
วิธีการ	ระหว่างกลุ่ม	6.307	3	2.102	4.567	.004
	ภายในกลุ่ม	98.517	214	.460		
	รวม	104.825	217			
เนื้อหา	ระหว่างกลุ่ม	6.299	3	2.100	4.839	.003
	ภายในกลุ่ม	92.851	214	.434		
	รวม	99.150	217			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของพัฒนาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 17 เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษา กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา

ความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา	$\bar{X}$	ปวช. หรือ ต่ำ กว่า	อนุปริญญา หรือ ปวส.	ปริญญา ตรี	สูงกว่า ปริญญา ตรี
ระดับการศึกษา		3.11	3.57	3.56	4.11
ปวช. หรือ ต่ำกว่า	3.11	-	.462	.447	1.003*
อนุปริญญา หรือ ปวส.	3.57		-	.014	.542
ปริญญาตรี	3.56			-	.556
สูงกว่าปริญญาตรี	4.11				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 17 เมื่อเปรียบเทียบ ระดับการศึกษา กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา เป็นรายคู่ พบว่า ระดับการศึกษา ที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา ได้แก่ ระดับการศึกษา ปวช. หรือต่ำกว่า กับ สูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันรวม 1 คู่

ตารางที่ 18 เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการศึกษา กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา

ความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา	ค่าเฉลี่ย	ปวช. หรือ ต่ำ กว่า	อนุปริญญา หรือ ปวส.	ปริญญา ตรี	สูงกว่า ปริญญา ตรี
ระดับการศึกษา		3.48	3.33	3.77	4.10
ปวช. หรือ ต่ำกว่า	3.48	-	.151	.290	.623
อนุปริญญา หรือ ปวส.	3.33		-	.441*	.775*
ปริญญาตรี	3.77			-	.333
สูงกว่าปริญญาตรี	4.10				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 18 เมื่อเปรียบเทียบ ระดับการศึกษา กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา เป็นรายคู่ พบว่า ระดับการศึกษา ที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา

พัฒนา ได้แก่ระดับการศึกษา อนุปริญญา หรือ ปวศ. กับ ปริญญาตรี และระดับการศึกษาอนุปริญญา หรือ ปวศ. กับ สูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันรวม 2 คู่

ตอนที่ 4.5 ตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาตามตำแหน่งงาน และผลการทดสอบสมมติฐาน

ตำแหน่งงาน	SS	df	MS	F	Sig
วิธีการ ระหว่างกลุ่ม	1.050	5	.210	.429	.828
ภายในกลุ่ม	103.775	212	.490		
รวม	104.825	217			
เนื้อหา ระหว่างกลุ่ม	.717	5	.143	.309	.907
ภายในกลุ่ม	98.433	212	.464		
รวม	99.150	217			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 19 พบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และด้านเนื้อหาของการพัฒนา ที่ไม่แตกต่าง

ตอนที่ 4.6 ระดับ(ซี) ที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาตามระดับ(ซี) และผลการทดสอบสมมติฐาน

ระดับ (ซี)	SS	df	MS	F	Sig
วิธีการ ระหว่างกลุ่ม	2.574	3	.858	1.796	.149
ภายในกลุ่ม	102.251	214	.478		
รวม	104.825	217			

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ระดับ (ซี)	SS	df	MS	F	Sig
เนื้อหา ระหว่างกลุ่ม	5.097	3	1.699	3.866	.010
ภายในกลุ่ม	94.053	214	.439		
รวม	99.150	217			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับซีที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา ที่ไม่แตกต่างกัน แต่จะมีความต้องการด้านเนื้อหาของการพัฒนาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับซี กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา

ความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา	$\bar{X}$	ซี 1	ซี 3	ซี 4	ซี 5
ระดับซี		4.06	3.75	4.32	3.68
ซี 1	4.06	-	.313	.260	.380
ซี 3	3.75		-	.573	.067
ซี 4	4.32			-	.640*
ซี 5	3.68				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 21 เมื่อเปรียบเทียบ ระดับซี กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา เป็นรายคู่ พบว่า ระดับซี ที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา ได้แก่ ระดับซี 4 กับ ซี 5 แตกต่างกันรวม 1 คู่

ตอนที่ 4.7 ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ที่ต่างกันจะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และ เนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาตามระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน และผลการทดสอบสมมติฐาน

ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง	SS	df	MS	F	Sig
วิธีการ ระหว่างกลุ่ม	6.002	4	1.500	3.234	.013
ภายในกลุ่ม	98.823	213	.464		
รวม	104.825	217			
เนื้อหา ระหว่างกลุ่ม	6.286	4	1.571	3.604	.007
ภายในกลุ่ม	92.864	213	.436		
รวม	99.150	217			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 พบว่า ข้าราชการที่มีระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนาและเนื้อหาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 23 เปรียบเทียบความแตกต่างของระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา

ความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน		3.74	3.61	3.50	3.58	2.99
ต่ำกว่า 5 ปี	3.74	-	.133	.245	.169	.759*
5 – 10 ปี	3.61		-	.112	.037	.627*
11 – 15 ปี	3.50			-	.076	.514
16 – 20 ปี	3.58				-	.590
21 ปีขึ้นไป	2.99					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 23 เมื่อเปรียบเทียบ ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา เป็นรายคู่ พบว่า ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวิธีการพัฒนา ได้แก่ ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน 5 – 10 ปี กับ 21 ปีขึ้นไป และระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ต่ำกว่า 5 ปี กับ 21 ปีขึ้นไป แตกต่างกันรวม 2 คู่

ตารางที่ 24 เปรียบเทียบความแตกต่างของระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา

ความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	21 ปี ขึ้นไป
ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน		3.93	3.87	3.51	3.57	3.46
ต่ำกว่า 5 ปี	3.93	-	.060	.420	.357*	.470*
5 – 10 ปี	3.87		-	.360	.297*	.410*
11 – 15 ปี	3.51			-	.063	.050
16 – 20 ปี	3.57				-	.113
21 ปีขึ้นไป	3.46					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 24 เมื่อเปรียบเทียบ ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน กับความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา เป็นรายคู่ พบว่า ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ที่มีความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านเนื้อหาของการพัฒนา ได้แก่ ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ต่ำกว่า 5 ปี กับ 16 - 20 ปี, ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน 5 - 10 ปี กับ 16 - 20 ปี, ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ต่ำกว่า 5 ปี กับ 21 ปีขึ้นไป และ ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน 5 - 10 ปี กับ 21 ปีขึ้นไป แตกต่างกันรวม 4 คู่

ตอนที่ 4.8 พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเคย หรือ ไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรม จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 25 เปรียบเทียบความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาตามพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเคย หรือ ไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรม และผลการทดสอบสมมติฐาน

การฝึกอบรม	SS	df	MS	F	Sig
วิธีการ ระหว่างกลุ่ม	.285	1	.285	.589	.444
ภายในกลุ่ม	104.540	216	.484		
รวม	104.825	217			
เนื้อหา ระหว่างกลุ่ม	.047	1	.047	.102	.750
ภายในกลุ่ม	99.103	216	.459		
รวม	99.150	217			

จากตารางที่ 25 พบว่า พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเคย หรือไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และด้านเนื้อหาของการพัฒนาที่ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการพัฒนาตนเอง ตารางที่ 26 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านโครงสร้างการบริหาร

โครงสร้างการบริหาร	ค่าเฉลี่ยปัจจัยเอื้อ	ค่าเฉลี่ยปัจจัยอุปสรรค	PNI	ลำดับ
1.1 การกำหนดนโยบายของกรมการขนส่งทางบกที่สนับสนุนการศึกษาต่อของข้าราชการ	3.83	2.66	0.440	2
1.2 การวางหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการอนุญาตให้ข้าราชการลาศึกษาต่อ	3.84	2.85	0.347	6
1.3 การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็นที่แท้จริง	4.08	3.01	0.355	5
1.4 การแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม	4.03	2.50	0.612	1
1.5 จำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติหน้าที่แทน ในกรณีลาศึกษาต่อ ฝึกอบรม และสัมมนา	3.96	3.34	0.186	11
1.6 ปริมาณภาระงานประจำที่รับผิดชอบเหมาะสม	3.86	3.03	0.273	8
1.7 การสำรวจหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาก่อนการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร	3.68	3.26	0.129	13
1.8 การจัดเตรียมตำแหน่งรองรับผู้สำเร็จการศึกษาจากการลาศึกษาต่ออย่างเหมาะสม	3.75	3.04	0.234	10

ตารางที่ 26 (ต่อ)

โครงสร้างการบริหาร	ค่าเฉลี่ย ปัจจัยเอื้อ	ค่าเฉลี่ย ปัจจัย อุปสรรค	PNI	ลำดับ
1.9 ความต่อเนื่องในการจัดทำโครงการด้านการพัฒนาบุคลากร	3.88	2.73	0.421	3
1.10 ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.64	2.94	0.238	9
1.11 กรมฯ มีหลักเกณฑ์ชัดเจนในการพิจารณาข้าราชการ เข้ารับการฝึกอบรม และสัมมนา	3.74	2.85	0.312	7
1.12 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถริเริ่มโครงการใหม่ ๆ	3.74	2.71	0.380	4
1.13 โอกาสของการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาดูงานในประเทศ และต่างประเทศ	3.18	2.73	0.165	12

จากตารางที่ 26 พบว่าโครงสร้างการบริหารที่มีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาดนเองมากที่สุดการแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม (PNI = 0.612) รองลงมาคือการกำหนดนโยบายของกรมการขนส่งทางบกที่สนับสนุนการศึกษาต่อของข้าราชการ (PNI = 0.612) ความต่อเนื่องในการจัดทำโครงการด้านการพัฒนาบุคลากร (PNI = 0.421) การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถริเริ่มโครงการใหม่ ๆ (PNI = 0.380) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็นที่แท้จริง (PNI = 0.355) การวางหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการอนุญาตให้ข้าราชการลาศึกษาต่อ (PNI = 0.347) มีหลักเกณฑ์ชัดเจนในการพิจารณาข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม และสัมมนา (PNI = 0.312) การมีปริมาณงานที่รับผิดชอบเหมาะสม (PNI = 0.274) ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (PNI = 0.238) การจัดเตรียมตำแหน่งรองรับผู้สำเร็จการศึกษาจากการลาศึกษาต่ออย่างเหมาะสม (PNI = 0.234) จำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติหน้าที่แทน ในกรณีลาศึกษาต่อ ฝึกอบรมและสัมมนา (PNI = 0.186) โอกาสของการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาดูงานในประเทศและต่างประเทศ (PNI = 0.165) และ การสำรวจหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาก่อนการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร (PNI = 0.129) เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 27 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ยปัจจัยเอื้อ	ค่าเฉลี่ยปัจจัยอุปสรรค	PNI	ลำดับ
2.1 สามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ	4.17	2.87	0.453	1
2.2 ความสำคัญในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น	4.04	3.18	0.27	8
2.3 มีการสังสรรค์ในหน่วยงานอยู่เป็นประจำ	3.39	2.63	0.289	6
2.4 ผู้ร่วมงานมักจะช่วยเหลือและรักษาน้ำใจกันระหว่างการทำงาน	4.02	3.21	0.252	11
2.5 หน่วยงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน	3.26	3.42	-0.047	15
2.6 ในการประชุมมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมประชุม	3.70	2.81	0.317	5
2.7 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถในการริเริ่มโครงการใหม่ๆ	3.96	2.79	0.419	2
2.8 ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะแสดงความรู้สึก แม้ว่าผลที่ตามมาคือความไม่ลงรอยกับผู้บังคับบัญชาก็ตาม	3.72	2.97	0.253	10
2.9 ความขัดแย้งทางความคิดในการทำงาน ถือเป็นเรื่องปกติในหน่วยงาน	3.27	2.94	0.112	13
2.10 ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายในการทำงาน	3.87	2.85	0.358	3

ตารางที่ 27 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	ค่าเฉลี่ย ปัจจัยเอื้อ	ค่าเฉลี่ย ปัจจัย อุปสรรค	PNI	ลำดับ
2.11 หน่วยงานมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	3.78	2.83	0.336	4
2.12 การเข้ารับการพัฒนาไม่เป็นการเพิ่มภาระ ให้ผู้ร่วมงาน	3.70	2.95	0.254	9
2.13 ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง ไม่ เข้มงวดจนเกินไป	3.88	3.12	0.245	12
2.14 การปฏิบัติงานที่ไม่ต้องเร่งรีบเพื่อให้ทัน กับเวลา	3.11	3.19	-0.025	14
2.15 ผู้ร่วมงานที่ไม่มีการแบ่งแยกเป็นกลุ่มเป็น พวก	3.78	2.97	0.273	7

จากตารางที่ 27 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดคือสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ (PNI =0.453) รองลงมาคือหน่วยงานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความ สามารถในการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ (PNI =0.419) ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวาง เป้าหมายในการทำงาน (PNI = 0.358) หน่วยงานมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (PNI =0.336) ในการประชุมมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมประชุม (PNI =0.317) มีการสังสรรค์ในหน่วยงานอยู่เป็นประจำ (PNI =0.289) ผู้ร่วมงานที่ไม่มีการแบ่งแยกเป็นกลุ่มเป็นพวก (PNI =0.273) ความสำนึกในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น (PNI =0.27) การเข้ารับการพัฒนาไม่เป็นการเพิ่มภาระให้ผู้ร่วมงาน (PNI =0.254) ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะแสดงความรู้สึก แม้ว่าผลที่ตามมาคือความไม่ลงรอยกับผู้บังคับบัญชาก็ตาม (PNI =0.253) ผู้ร่วมงานมักจะช่วยเหลือและรักษาน้ำใจกันระหว่างการทำงาน (PNI =0.252) ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเอง ไม่เข้มงวดจนเกินไป (PNI =0.245) ความขัดแย้งทางความคิดในการทำงาน ถือเป็นเรื่องปกติในหน่วยงาน (PNI =0.112) การปฏิบัติงานที่ไม่ต้องเร่งรีบเพื่อให้ทันกับเวลา(PNI =-0.025) และหน่วยงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน (PNI =-0.047) เป็นลำดับสุดท้าย

ตารางที่ 28 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการ  
พัฒนาตนเอง ด้านสิ่งจูงใจ

สิ่งจูงใจ	ค่าเฉลี่ย ปัจจัยเอื้อ	ค่าเฉลี่ย ปัจจัย อุปสรรค	PNI	ลำดับ
3.1 การได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้น ๆ	3.96	2.90	0.366	7
3.2 การสร้างความพึงพอใจในการพิจารณา ความคิดความชอบต่อผลงาน	4.10	3.16	0.298	9
3.3 สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงาน ได้อย่างเป็นอิสระ	3.99	2.85	0.4	4
3.4 หน่วยงานเห็นคุณค่าต่อการอุทิศตนและก่อ ประโยชน์ต่อหน่วยงาน	4.30	2.96	0.453	2
3.5 ผลการประเมินการทำงานของข้าราชการถูก นำมาใช้ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง มากกว่าที่จะเก็บไว้เฉยๆ	4.37	3.14	0.391	5
3.6 การเปิดโอกาสให้รับผิดชอบงานที่ท้าทาย ความรู้ความสามารถ	3.78	2.72	0.39	6
3.7 การทำความเข้าใจเพื่อให้ข้าราชการเห็น ความสำคัญของการศึกษาต่อ	3.56	2.38	0.50	1
3.8 มีโอกาสนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเอง ไปใช้ประโยชน์	3.97	2.77	0.433	3
3.9 หลังจากการพัฒนาตนเองมีโอกาสดำเนิน ในหน้าที่การงานปัจจุบัน	3.97	2.95	0.35	8
3.10 การเตรียมอัตรากำลังเพื่อรองรับผู้ที่ศึกษา ต่อให้ได้ทำหน้าที่ หรือตำแหน่งใหม่ที่ เหมาะสม	3.79	3.15	0.203	12

ตารางที่ 28 (ต่อ)

สิ่งจูงใจ	ค่าเฉลี่ย ปัจจัยเอื้อ	ค่าเฉลี่ย ปัจจัย อุปสรรค	PNI	ลำดับ
3.11 กำหนดเวลาที่ชัดเจนในวาระการ ปฏิบัติงานก่อนการ โยกย้ายเพื่อให้สามารถ กำหนดเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้องกัน ได้	3.76	3.42	0.10	13
3.12 การพิจารณาความดีความชอบใน หน่วยงานใช้ความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์	4.13	3.37	0.23	11
3.13 สนับสนุนด้านงบประมาณในการเข้ารับ การพัฒนา	3.93	3.10	0.27	10

จากตารางที่ 28 พบว่าสิ่งจูงใจที่มีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดคือ การทำความเข้าใจเพื่อให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ (PNI =0.50) รองลงมา หน่วยงานเห็นคุณค่าต่อการอุทิศตนและก่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน (PNI =0.453) มีโอกาสนำความรู้ ที่ได้จากการพัฒนาตนเองไปใช้ประโยชน์ (PNI =0.433) สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงาน ได้อย่างเป็นอิสระ (PNI =0.40) ผลการประเมินการทำงานของข้าราชการถูกนำมาใช้ในการพิจารณาการ เลื่อนตำแหน่ง มากกว่าที่จะเก็บไว้เฉยๆ (PNI =0.391) การเปิดโอกาสให้รับผิดชอบงานที่ท้าทาย ความรู้ความสามารถ (PNI =0.39) การได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นลำดับต้น ๆ (PNI =0.366) หลังจากการพัฒนาตนเองมีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงานปัจจุบัน (PNI =0.35) การ สร้างความพึงพอใจในการพิจารณาความดีความชอบต่อผลงาน (PNI =0.298) สนับสนุนด้าน งบประมาณในการเข้ารับการพัฒนา (PNI =0.27) การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานใช้ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์ (PNI =0.23) การเตรียมอัตรากำลังเพื่อ รองรับผู้ที่ศึกษาต่อให้ได้ทำหน้าที่ หรือตำแหน่งใหม่ที่เหมาะสม (PNI =0.203) และการกำหนดเวลาที่ ชัดเจนในวาระการปฏิบัติงานก่อนการ โยกย้ายเพื่อให้สามารถกำหนดเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้อง กันได้ (PNI =0.10) เป็นลำดับสุดท้าย

## ตอนที่ 6 สรุปปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ข้าราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง ได้แก่ ปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กัน ควรจัดให้มีการสอบแข่งขันในหน่วยงานเพื่อเลื่อนระดับและเปลี่ยนตำแหน่ง ควรกำหนดมาตรการที่ชัดเจนสำหรับข้าราชการที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ควรพิจารณาการย้ายอย่างเป็นธรรม ควรยกเลิกระบบการเวียนในการพิจารณาความดีความชอบ ควรพิจารณาให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานตามภูมิตำเนการอยู่ห่างไกลครอบครัวทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเป็นข้อจำกัดในการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการพัฒนาอย่างเหมาะสม และควรกำหนดนโยบายที่เอื้อประโยชน์ให้กับข้าราชการที่ไม่ใช่นักวิชาการบ้าง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาระดับความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิธีการพัฒนา เนื้อหาวิชาการและความรู้ด้านทักษะความสามารถของข้าราชการระดับปฏิบัติการ ของกรมการขนส่งทางบก เพื่อศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเอง ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างด้านแนวทางการพัฒนาจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของข้าราชการ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านแนวทางการพัฒนาของข้าราชการระดับปฏิบัติการ กรมการขนส่งทางบก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง จำนวน 218 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างจากข้าราชการระดับ 1-5 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลางจำนวน 21 จังหวัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน มีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC) แล้วนำแบบสอบถามที่ได้มาทดลอง (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบหาค่าความเที่ยง (Reliability) จากนั้นจึงส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และขอความอนุเคราะห์จากขนส่งจังหวัดทั้ง 21 จังหวัด เพื่อแจกแบบสอบถามและส่งคืนมาจำนวนทั้งสิ้น 218 ฉบับ แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ วิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพส่วนบุคคล โดยใช้ค่าร้อยละ (%) วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างด้านแนวทางการพัฒนาตามสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน โดยการทดสอบค่า t (t-test) ทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe's test for all possible comparison) ประเมินความต้องการจำเป็นด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อความต้องการพัฒนาตนเองโดยใช้แบบการเรียงลำดับความสำคัญของข้อมูล Priority Needs Index (PNI)

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี ส่วนใหญ่สมรสแล้ว มีการศึกษาปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ขนส่ง ระดับซี 5 ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่ 5 – 10 ปี และส่วนใหญ่ เคยเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และเพิ่มทักษะในการทำงานตามหน้าที่

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการด้านแนวทางความต้องการพัฒนา

2.1 พบว่าข้าราชการมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านวิธีการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาโดยการจัดให้มีการศึกษาเฉพาะเรื่อง รองลงมาเป็นการเข้ารับการฝึกอบรมและการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตามลำดับ

2.2 พบว่า ข้าราชการมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านเนื้อหาวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนา ในเรื่องความรู้ด้านกฎหมาย กฎและระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาคือความรู้ด้านการวินิจฉัยและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และความรู้ด้านการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานตามลำดับ

2.3 พบว่า ข้าราชการมีความต้องการพัฒนาตนเองด้านทักษะความสามารถโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาในเรื่องการใช้กฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม รองลงมาคือความสามารถใช้อุปกรณ์สำนักงานที่ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการพัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรพบว่าข้าราชการมีความเห็นว่าปัจจัยทุกด้านคือด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสิ่งจูงใจถ้ามีจะเอื้อต่อการพัฒนาตนเองมาก และปัจจัยทุกด้านถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาปานกลาง

3.1 ด้านโครงสร้างการบริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามความจำเป็นที่แท้จริงเป็นปัจจัยเอื้อต่อความต้องการพัฒนามาก รองลงมาเป็นการแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมและจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติหน้าที่แทนตามลำดับ ในขณะที่จำนวนบุคลากรเพียงพอในการที่จะปฏิบัติหน้าที่แทน ในกรณีลาศึกษาต่อ

ฝึกอบรมและสัมมนา การจัดเตรียมตำแหน่งรองรับผู้สำเร็จการศึกษาจากการลาศึกษาต่อ และ ปริมาณภาระงานประจำที่รับผิดชอบเหมาะสมถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาปานกลาง

3.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ เป็นปัจจัยเอื้อต่อความต้องการพัฒนามาก รองลงมาเป็นความสำนึกในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และผู้ร่วมงานมักจะช่วยเหลือและรักษาน้ำใจกัน ระหว่างทำงานตามลำดับ ในขณะที่หน่วยงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน ผู้ร่วมงานช่วยเหลือและรักษาน้ำใจกันระหว่างการทำงานและการปฏิบัติงานที่ไม่ต้องเร่งรีบเพื่อให้ทันกับเวลา ถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาปานกลาง

3.3 ด้านสิ่งจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผลการประเมินการทำงานของข้าราชการถูกนำมาใช้ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าจะเก็บไว้เฉย ๆ เป็นปัจจัยเอื้อต่อความต้องการพัฒนามาก รองลงมาเป็นหน่วยงานเห็นคุณค่าต่อการอุทิศตนและก่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน และการพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์ตามลำดับ ในขณะที่การกำหนดเวลาที่ชัดเจนในวาระการปฏิบัติงานก่อนการโยกย้ายเพื่อให้สามารถกำหนดเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้องกันได้ การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานโดยใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์และการสร้างความพึงพอใจในการพิจารณาความดีความชอบต่อผลงานถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาปานกลาง

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความต้องการด้านวิธีการพัฒนาและเนื้อหาของการพัฒนา จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

4.1 เพศที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธี และเนื้อหาของ การพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

4.2 อายุที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการ และเนื้อหาของการพัฒนา แตกต่างกัน

4.3 สถานภาพการสมรสที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สถานภาพการสมรสที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการ และเนื้อหาของการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

4.4 ระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการ และเนื้อหาของการพัฒนา แตกต่างกัน

4.5 ตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการ และเนื้อหาของ การพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

4.6 ระดับ (ซี) ที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับ (ซี) ที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านเนื้อหาของการพัฒนา

4.7 ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ที่ต่างกันจะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ที่ต่างกันจะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา แตกต่างกัน

4.8 พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเคย หรือ ไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรม จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเคย หรือ ไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรม จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

5. ประเมินความต้องการจำเป็นตามลำดับความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเองด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร สิ่งจูงใจ

5.1 พบว่าโครงสร้างการบริหารที่มีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดคือการแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม รองลงมาคือการกำหนดนโยบายของกรมการขนส่งทางบกที่สนับสนุนการศึกษาต่อของข้าราชการ ความต่อเนื่องในการจัดทำโครงการด้านการพัฒนาบุคลากร และ การสำรวจหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาก่อนการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย

5.2 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดคือสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ รองลงมาคือหน่วยงานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถในการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวาง เป้าหมายในการทำงาน และหน่วยงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน มีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย

5.3 พบว่าสิ่งจูงใจที่มีความสำคัญต่อความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุดคือการทำความเข้าใจเพื่อให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ รองลงมาหน่วยงานเห็นคุณค่าต่อการอุทิศ

คนและก่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีโอกาสนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองไปใช้ประโยชน์ และการกำหนดเวลาที่ชัดเจนในวาระการปฏิบัติงานก่อนการโยกย้ายเพื่อให้สามารถกำหนดเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้องกันได้ มีความสำคัญเป็นลำดับสุดท้าย

6. สรุปปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ข้าราชการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง ได้แก่ ปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร ไม่สัมพันธ์กัน ควรจัดให้มีการสอบแข่งขันในหน่วยงานเพื่อเลื่อนระดับและเปลี่ยนตำแหน่ง ควรกำหนดมาตรการที่ชัดเจนสำหรับข้าราชการที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ควรพิจารณาการย้ายอย่าง เป็นธรรม ควรยกเลิกระบบการเวียนในการพิจารณาความดีความชอบ ควรพิจารณาให้ข้าราชการได้ ปฏิบัติงานตามภูมิดำเนินการอยู่ห่างไกลครอบครัวทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเป็นข้อจำกัดในการ พัฒนา ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาคัดเลือกข้าราชการเข้ารับการพัฒนาอย่างเหมาะสม และควร กำหนดนโยบายที่เอื้อประโยชน์ให้กับข้าราชการที่ไม่ใช่พนักงานราชการบ้าง

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่าข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมการขนส่งทางบกส่วนใหญ่เป็น เจ้าหน้าที่ขนส่ง ระดับ 5 เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี รับราชการใน ตำแหน่งปัจจุบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี สืบเนื่องมาจากการที่รัฐบาลมีนโยบายปฏิรูประบบราชการ มีการยุบตำแหน่งที่ว่างลงจากการเกษียณอายุ จะขอบรรจุข้าราชการใหม่ได้เฉพาะตำแหน่งที่จำเป็น เท่านั้น จะเห็นได้จากข้าราชการระดับ 1 มีเพียง ร้อยละ 1.8 ข้าราชการส่วนใหญ่สมรสแล้วมีระดับ การศึกษาปริญญาตรีเป็นส่วนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้าราชการมีการศึกษาเพิ่มเติม เพราะเมื่อรับ ราชการครั้งแรกข้าราชการระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะมีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และหลังจากเข้ารับ ราชการก็มีการไปศึกษาต่อเพิ่มเติม โดยหวังว่าจะมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ

1. ศึกษาระดับความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการกรมการขนส่ง ทางบกด้านแนวทางการพัฒนาตนเอง พบว่า

1.1 วิธีการพัฒนาที่ข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองคือการจัดให้ มีการศึกษาเฉพาะเรื่อง การเข้ารับการศึกษาอบรม การสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ที่เป็นเช่นนี้อาจ เป็นเพราะข้าราชการส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคน จึงให้ความสนใจและต้องการเรียนรู้เฉพาะเรื่องที่ เขามีความรู้สึกว่าจำเป็น โดยเรียนรู้จากการกระทำและจากประสบการณ์ซึ่งสอดคล้องกับ โนลส์ (Knowles 1975 อ้างถึงในเกษรินทร์ วิริยะอาภรณ์ 2545: 69) กล่าวว่า การพัฒนาโดยการเรียนรู้ด้วย ตนเองผู้เรียนจะเป็นผู้กำหนดความต้องการว่าต้องการเรียนรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อการพัฒนาทักษะ ความรู้สำหรับพัฒนาการงานอาชีพของตน ข้าราชการให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเองโดยใช้วิธี

ฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมจะใช้เวลาและค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการไปศึกษาต่อ อีกทั้งการพัฒนาตนเอง โดยการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรมีความรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

1.2 เนื้อหาวิชาการที่ข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองคือความรู้ ด้านกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ด้านการวินิจฉัยและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ความรู้ด้านการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน เป็น เพราะกรมการขนส่งทางบกเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจส่วนใหญ่เป็นการบริการประชาชน มี กฎระเบียบมากมาย เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติ ซึ่งในบางครั้งการปฏิบัติงานอาจต้องใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจในเรื่องบางเรื่องเพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชน โดยไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ ข้าราชการจึงจำเป็นต้องมีความรู้ทั้งในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ทั้งต่อประชาชน เพื่อนร่วมงานรวมทั้งที่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับหน่วยงานราชการในปัจจุบันมีการนำอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวก สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วและเป็นระบบมากขึ้น ผู้ปฏิบัติจึงจำเป็นต้องเรียนรู้การใช้อุปกรณ์เหล่านั้นให้สมประโยชน์กับงบประมาณที่ใช้ในการจัดซื้อพัสดุต่าง ๆ

1.3 ความรู้ด้านทักษะความสามารถที่ข้าราชการส่วนใหญ่มีความต้องการเพื่อพัฒนาตนเองคือการใช้กฎ ระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ความสามารถใช้อุปกรณ์สำนักงานที่ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การพัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ เป็นเพราะในปัจจุบันกรมการขนส่งทางบกมีการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานสู่ระบบราชการยุคใหม่ โดยเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง การปฏิบัติงานต้องรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ จึงมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการงานอยู่ตลอดเวลา เมื่อใดก็ตามที่ขั้นตอนของงานติดขัด ผู้บริหารจะมีการแก้ไขวิธีปฏิบัติเพื่อขจัดข้อขัดข้องให้แก่ผู้ปฏิบัติเสมอ

2. ผลการศึกษาปัจจัยเอื้อและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการพบว่า

2.1 ด้านโครงสร้างการบริหารที่ข้าราชการต้องการให้กรมการขนส่งทางบกจัดให้มีขึ้นเพื่อทำให้เกิดความต้องการพัฒนาตนเอง ได้แก่การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ตามความจำเป็นที่แท้จริง การแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรม และจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติหน้าที่แทนในกรณีลาศึกษาต่อ ฝึกอบรมและสัมมนา ในขณะที่จำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่แทนในกรณีลาศึกษาต่อ การจัดเตรียม

ตำแหน่งรองรับผู้สำเร็จการศึกษาจากการลาศึกษาต่อ และปริมาณภาระงานประจำที่รับผิดชอบเหมาะสมถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการ

2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ข้าราชการต้องการให้กรมการขนส่งทางบกจัดให้มีขึ้น เพื่อทำให้เกิดความต้องการพัฒนาตนเองได้แก่การสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ ความสำนึกในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นผู้ร่วมงานช่วยเหลือและรักษาน้ำใจกันระหว่างการทำงาน ในขณะที่หน่วยงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน ผู้ร่วมงานช่วยเหลือและรักษาน้ำใจกันระหว่างการทำงาน และการปฏิบัติงานที่ไม่ต้องเร่งรีบเพื่อให้ทันกับเวลาถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการ

2.3 ด้านสิ่งจูงใจที่ข้าราชการต้องการให้กรมการขนส่งทางบกจัดให้มีขึ้นเพื่อให้เกิดความต้องการพัฒนาตนเองได้แก่การนำผลการประเมินการทำงานมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งมากกว่าที่จะเก็บไว้เฉย ๆ หน่วยงานเห็นคุณค่าต่อการอุทิศตนและก่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ในขณะที่การกำหนดเวลาที่ชัดเจนในวาระการปฏิบัติงานก่อนการโยกย้าย เพื่อให้สามารถกำหนดเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้องกันได้ การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานโดยใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์ และการสร้างความพึงพอใจในการพิจารณาความดีความชอบต่อผลงานถ้าไม่มีจะเป็นอุปสรรคต่อความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการ

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความต้องการด้านวิธีการพัฒนาและเนื้อหาของการพัฒนา จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

3.1 เพศที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการ และเนื้อหาของการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

3.2 อายุที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า อายุที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการ และเนื้อหาของการพัฒนา แตกต่างกัน

3.3 สถานภาพการสมรสที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สถานภาพการสมรสที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการ และเนื้อหาของการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

3.4 ระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของ การพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน จะมีความ ต้องการด้านวิธีการ และเนื้อหาของการพัฒนา แตกต่างกัน

3.5 ตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของ การพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ตำแหน่งงานที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้าน วิธีการ และเนื้อหาของ การพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

3.6 ระดับ (ซี) ที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของ การพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับ (ซี) ที่ต่างกัน จะมีความต้องการด้าน วิธีการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านเนื้อหาของการพัฒนา

3.7 ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งงาน ที่ต่างกันจะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง งาน ที่ต่างกันจะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา แตกต่างกัน

3.8 พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเคย หรือ ไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรม จะมีความต้องการ ด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนาที่แตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเคย หรือ ไม่เคย เข้ารับการฝึกอบรม จะมีความต้องการด้านวิธีการพัฒนา และเนื้อหาของการพัฒนา ไม่แตกต่างกัน

4. ประเมินความต้องการจำเป็นด้าน วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อความต้องการ พัฒนาตนเองมากที่สุดคือสามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ ต้องกำหนดเวลาที่ชัดเจนในวาระการปฏิบัติงานก่อนการโยกย้าย เพื่อให้สามารถกำหนดเวลาในการ พัฒนาให้สอดคล้องกันได้ การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงาน ต้องให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มากกว่า ระบบอุปถัมภ์ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการ ทำงาน ในหน่วยงาน ให้ทันสมัย ทันต่อโลกยุคดิจิทัล ทั้งนี้ในการเปลี่ยนแปลง ต้องให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วม ในการออกความคิดเห็น

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรมีการวางแผนพัฒนาสายความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร (career path) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาในอาชีพ และตอบสนองความต้องการขององค์กรในระยะยาว

1.2 ควรปรับโครงสร้างบางตำแหน่งเพื่อให้สามารถเปิดรับบุคลากรที่มีความสามารถด้านการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อปรับปรุงระบบสารสนเทศของกรมการขนส่งทางบกให้ทันต่อสภาพปัจจุบัน

1.3 ขอมรับการดำรงอยู่ของคนทั้ง 2 ประเภท ตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังเช่นทฤษฎีของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ควรจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนามีความหลากหลายเพิ่มขึ้น กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และการยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ควรมีมากขึ้น เช่นการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

2.2 เลือกรูปแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของข้าราชการให้สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการแต่ละกลุ่ม

2.3 ควรมีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

## ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามเพียงด้านเดียว ยังเป็นข้อจำกัดสำหรับการวิเคราะห์ผลที่ได้รับ ในโอกาสต่อไปควรใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะการสัมภาษณ์ควบคู่กับแบบสอบถาม ซึ่งจะช่วยให้การแปลความหมายและการวิเคราะห์ข้อมูลมีลักษณะที่ถูกต้องและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาเฉพาะ ข้าราชการระดับ 1-5 ที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานขนส่งจังหวัดในภาคกลาง 21 จังหวัด เท่านั้น เพื่อให้ข้อมูลในการวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้ที่มีความสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมควรจะขยายขอบเขตการวิจัยไปสู่พื้นที่อื่น ๆ เนื่องจากประชากรในพื้นที่อื่น ๆ อาจมีแนวความคิดแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างนี้

3. ควรทำการศึกษาวิจัยการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านที่แตกต่างออกไป

4. ศึกษาความต้องการในการสร้างแรงจูงใจและแนวทางการพัฒนาตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ของกรมการขนส่งทางบก

5. สร้างรูปแบบ (Model) การพัฒนาองค์กร เพื่อศึกษาการเทียบเคียง (Benchmarking) รวมถึงการปฏิบัติที่ดี (Best practice)

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กรณีการ์ สุวรรณ โคต. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพลังชีวิตอาจารย์สาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพในมหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- กรมการขนส่งทางบก. แผนปฏิบัติการราชการ กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2548 – 2551. ม.ป.ท., ม.ป.ป. กองแก้ว กระจาปณ์การ. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2545.
- ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์. ชุดวิชาการฝึกอบรมการวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทหารผ่านศึก, ม.ป.ป.
- เกษรินทร์ วิริยะอาภรณ์. “การศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.” สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545
- โฆษิต อินทวงศ์. กลยุทธ์ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสอน วิชา ER 623 และ ER 644 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2543. (อัคราณา)
- จุฑารัตน์ จันทร์คำ. “ความต้องการพัฒนาสมรรถภาพด้านการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษาในโรงเรียนพระหฤทัยอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- เชษฐา กฤษณสุวรรณ. “ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ในกองบังคับการปกครองโรงเรียนนายร้อยตำรวจ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่. กรุงเทพมหานคร : บ.เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด, 2545.
- ณัฐยา ไพรสงบ. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตอาหารว่างแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- คณัช เทียนพุด. การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

- ดำรงศักดิ์ ตอประเสริฐ. “ความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการตำรวจระดับประทวน กองตำรวจสันติบาล.” สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. การปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร : อาทิตย์ไพรด์คัส กรุ๊ป, 2545.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร บริษัท วี. อินเทอร์เน็ต จำกัด, 2549.
- ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์. การปฏิรูประบบราชการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., 2543.
- นพ ศรีบุญนาค. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, 2546.
- ปฏิมา ชพานนท์. “ทัศนคติต่อการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานเขตสวนภูมิภาค เขต 22.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2544.
- ปฐวีกานต์ ศรีหงส์. “การวิเคราะห์จัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของพยาบาลโรงพยาบาลอุดรดิตถ์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์, 2546.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. สร้างมาตรฐานงาน: บริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพรส, 2548.
- ประทีพย์ คนทัด. “การรับรู้ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ที่มีบทบาทต่อหน้าที่ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545.
- ปาริชาติ ทองอยู่. “ศึกษาแรงจูงใจในการศึกษาต่อเนื่องของข้าราชการ สาย ข และ สาย ค มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” วิทยานิพนธ์ การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- ปัสัญ ปฏิพิมพาคม. “ความพึงพอใจการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนโกวิทจรัส.” รายงานการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา, 2545.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). การศึกษา: การพัฒนาที่ยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2540.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์สุภา จำกัด, 2545.

- พลับพลึง ทาร์ตัน. “การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.
- พัทธรินทร์ กมลน้า. “ความต้องการในการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลใน จังหวัดราชบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ และการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2548.
- พันธุ์นิกา แยมชูดิ. “การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคนิคโนโลยีหมู่บ้านครู ภาคเหนือ.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.
- ไพฑูรย์ โปธิสาร. รายงานการวิจัยความต้องการทางการศึกษาของหัวหน้าฝ่ายของศูนย์ การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ, 2527.
- รุ่ง แก้วแดง. ริเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: มติชน, 2540.
- วิจารณ์ พานิช. ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2550. เข้าถึงได้จาก <http://kmi.or.th>
- \_\_\_\_\_. องค์กรเรียนรู้และการจัดการความรู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 กุมภาพันธ์ 2550. เข้าถึงได้จาก <http://kmi.or.th>
- วิเชียร แก่นไร่. “การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.
- ศรีวรรณ สุนทรศักดิ์พร. “ความต้องการพัฒนาการสอนภาษาไทยของครูผู้สอนภาษาไทย ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอลี่ จังหวัดลำพูน”. การค้นคว้า แบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543.
- ศรีเรือน แก้วกังวาน. ทฤษฎีจิตวิทยาสุขภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 11, กรุงเทพมหานคร : หมอชาวบ้าน, 2547.
- สมิต อาชวนิจกุล. การพัฒนาตนเอง. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2543.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แนวคิดการวางแผนพัฒนาประเทศใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 : การบริหารจัดการที่ยั่งยืน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2538.

- สิริมา เมฆาราชธิป. “ความต้องการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่.” การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2545.
- สุณี เชื้อสุวรรณ. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาตนเองของพยาบาล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.
- สมาลี รุจิราบัตร. “การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544.
- สุวิมล ว่องวานิช และนางลักษณ์ วิรัชชัย. รายงานการประเมินการปฏิรูปการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : พหุกรณีศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.

#### ภาษาต่างประเทศ

- Agthe, Robert. “The Elementary Principals Perceptions of Their Own and Teachers Role in Curriculum Decision Making.” Dissertation Abstracts International 24, 3 (September 1980) : 3076-3077 – A.
- Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1981.
- Cronbach, Lee. J. Essential of Psychological Testing. 4 th ed. New York : Harper, 1984.
- Douglas, Mcgregor. The Human Side of Enterprise. New York : Mc Grow-Hill Book Co., 1960.
- Harper, Sally. Personnal Management Hand Book. Great Britain : Gower Publishing Co., 1987.
- Mathis, Robert L. and John H Jackson. Personnel/Human Resource Management. 5 th ed. St. Paul : West Publishing Company, 1988.
- Mattox, Donald D. “A Study of In-Service Needs of Illinois Public School Elementary Principals.” Dissertation Abstracts International 12 (June 1987) : 6061 – A.
- Maslow, A.H., Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1970.
- McClland, D.C. Human Motivation. New York : Cambridge University Press, 1987.
- Nadler, Leonard and Zeace Nadler. Developing Human Resource. 3d ed. San Francisco: Zessey-Bas Publishers, 1989.

- Nonaka I, Takeuchi H. The Knowledge - Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford : Oxford University Press, 1995.
- Pace, R. Wayne, Smith, Phillip C., and Mills, Gordon E. Human Resource Development. New Jersey : Prentice Hall, 1991.
- Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Sidney : Random House Australia, 1995.
- Takeuchi H, Nonaka I. Hitobashi on Knowledge Management. Singapore : John Wiley & Sons, 2004.
- Well, Richard F. "A Study of the Major Job Responsibilities of the Elementary School Principals." Dissertation Abstracts International 39, 1 (June 1978) : 2333-A.
- Wexley Konneth N. and Gary P. Latham. Developing and Training Human Resources in Organization. 2 nd ed. New York : Harpercollins Publishers, 1991.
- Witkin, Belle Ruth and James W. Altschuld. Planning and Conducting Needs Assessments : A practical Guide. California : Sage Publication, 1995.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อและประวัติผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

## ประวัติผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ	นายชัชวาลย์ ทองมี
สถานที่ปฏิบัติงาน	สำนักงานขนส่งจังหวัดบุรีรัมย์
ชื่อ	อาจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ๋นอารมณ์เลิศ
สถานที่ปฏิบัติงาน	คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ชื่อ	นางวรรณกรณ์ ฉัตรวงศ์พันธ์
สถานที่ปฏิบัติงาน	กองงานวิเทศฯ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข  
ค่า IOC และค่า Reliability

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการด้านแนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
<b>1</b>	<b>วิธีการพัฒนา</b>					
1.1	การลาศึกษาต่อในประเทศ	1	1	1	1	ผ่าน
1.2	การเข้ารับการฝึกอบรม	1	1	1	1	ผ่าน
1.3	การประชุมเชิงปฏิบัติการ	1	1	1	1	ผ่าน
1.4	การเยี่ยมชมและศึกษางานที่หน่วยงานอื่น	1	1	1	1	ผ่าน
1.5	การสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	1	1	1	1	ผ่าน
1.6	การทัศนศึกษาในประเทศ	1	1	1	1	ผ่าน
1.7	การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต	1	1	1	1	ผ่าน
1.8	การประชุมชี้แจง	1	1	1	1	ผ่าน
1.9	การจัดให้มีการศึกษาเฉพาะเรื่อง	1	1	1	1	ผ่าน
1.10	การบรรยายและสาธิต	1	1	1	1	ผ่าน
1.11	การปฏิบัติหน้าที่แทน	1	1	1	1	ผ่าน
1.12	การสับเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
1.13	การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง	1	1	1	1	ผ่าน
1.14	การทัศนศึกษาต่างประเทศ	1	1	1	1	ผ่าน
1.15	ต้องการเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต	1	1	1	1	ผ่าน
<b>2</b>	<b>เนื้อหาความรู้</b>					
2.1	ความรู้ด้านกฎหมาย กฎและระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.2	ความรู้ด้านทรัพยากรภายในหน่วยงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.3	ความรู้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	1	1	1	1	ผ่าน
2.4	การจัดทำเอกสารหรือเขียนผลงานวิชาการ เกี่ยวกับงานในหน้าที่เพื่อความก้าวหน้าใน ตำแหน่ง	1	1	1	1	ผ่าน
2.5	ความรู้ด้านการวิเคราะห์งาน/วิเคราะห์คนเพื่อ การวางแผนปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.6	ความรู้ด้านการวินิจฉัยและตัดสินใจในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
2.7	ความรู้ด้านการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.8	ความรู้ด้านการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ แวดล้อม	1	1	1	1	ผ่าน
2.9	ความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	1	1	1	1	ผ่าน
2.10	10. ความรู้เฉพาะด้าน					
2.11	- ด้านวิชาการขนส่ง	1	1	1	1	ผ่าน
2.12	- ด้านการตรวจการขนส่ง	1	1	1	1	ผ่าน
2.13	- ด้านทะเบียนและภาษีรถ	1	1	1	1	ผ่าน
2.14	- ด้านใบอนุญาตขับรถ	1	1	1	1	ผ่าน
2.15	- ด้านการตรวจสภาพรถ	1	1	1	1	ผ่าน
2.16	- ด้านการเงินและบัญชี	1	1	1	1	ผ่าน
2.17	- ด้านการบริหารทั่วไป					
3	ความรู้ด้านทักษะความสามารถ	/	/	/	/	/
3.1	การเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ผ่าน
3.2	การประนีประนอมเพื่อขจัดข้อขัดแย้งระหว่าง ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	ผ่าน
3.3	การบำรุงรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ผ่าน
3.4	การเปลี่ยนแปลงอุปสรรคให้กลายเป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
3.5	ความสามารถยอมรับในสิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	ผ่าน
3.6	สืบค้นข้อมูลข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต	1	1	1	1	ผ่าน
3.7	การใช้กฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ผ่าน
3.8	การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคลิกและสถานการณ์	1	1	1	1	ผ่าน
3.9	ความสามารถใช้อุปกรณ์สำนักงานที่ทันต่อ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	1	1	1	1	ผ่าน
3.10	การพัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ	1	1	1	1	ผ่าน
3.11	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถศึกษาหา	1	1	1	1	ผ่าน

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
	ความรู้แก้ปัญหาด้วยตนเอง					
3.12	เทคนิคการต่อรอง	1	1	1	1	ผ่าน
3.13	การบริหารความเสี่ยง	1	1	1	1	ผ่าน
3.14	การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน
3.15	การประเมินตนเองว่ามีข้อจำกัดหรือส่วน บกพร่องที่ต้องแก้ไข	1	1	1	1	ผ่าน

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	โครงสร้างการบริหาร					
1.1	การกำหนดนโยบายของกรมการขนส่งทางบกที่ สนับสนุนการศึกษาต่อของข้าราชการ	1	1	1	1	ผ่าน
1.2	วางหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการอนุญาตให้ ข้าราชการลาศึกษาต่อ	1	1	1	1	ผ่าน
1.3	การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการศึกษา ตามความจำเป็นที่แท้จริง	1	1	1	1	ผ่าน
1.4	การแจ้งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้าราชการเข้า รับการศึกษา	1	1	1	1	ผ่าน
1.5	จำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการที่จะปฏิบัติ หน้าที่แทน ในกรณีลาศึกษาต่อ ผักอบรม และ สัมมนา	1	1	1	1	ผ่าน
1.6	ปริมาณภาระงานประจำที่รับผิดชอบเหมาะสม	1	1	1	1	ผ่าน
1.7	การสำรวจหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ก่อนการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร	1	1	1	1	ผ่าน
1.8	การจัดเตรียมตำแหน่งรองรับผู้สำเร็จการศึกษา จากการลาศึกษาต่ออย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ผ่าน
1.9	ความต่อเนื่องในการจัดทำโครงการด้านการ พัฒนาบุคลากร	1	1	1	1	ผ่าน

ข้อ	ข้อความ	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1.10	ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	1	1	1	1	ผ่าน
1.11	กรมฯมีหลักเกณฑ์ชัดเจนในการพิจารณาข้าราชการ เข้ารับการฝึกอบรม และสัมมนา	1	1	1	1	ผ่าน
1.12	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถริเริ่มโครงการใหม่ ๆ	1	1	1	1	ผ่าน
1.13	โอกาสของการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาดูงานในประเทศ และต่างประเทศ	1	1	1	1	ผ่าน
2	วัฒนธรรมองค์กร					
2.1	สามารถเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานได้ทุกเมื่อ	1	1	1	1	ผ่าน
2.2	ความสำนึกในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานมีเพียงพอที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น	1	1	1	1	ผ่าน
2.3	มีการสังสรรค์ในหน่วยงานอยู่เป็นประจำ	1	1	1	1	ผ่าน
2.4	ผู้ร่วมงานมักจะช่วยเหลือและรักษาน้ำใจกันระหว่างการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.5	หน่วยงานไม่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.6	ในการประชุมมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้าร่วมประชุม	1	1	1	1	ผ่าน
2.7	หน่วยงานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถในการริเริ่มโครงการใหม่ ๆ	1	1	1	1	ผ่าน
2.8	ผู้ปฏิบัติงานกล้าที่จะแสดงความรู้สึก แม้ว่าผลที่ตามมาคือความไม่ลงรอยกับผู้บังคับบัญชาก็ตาม	1	1	1	1	ผ่าน
2.9	ความขัดแย้งทางความคิดในการทำงาน ถือเป็นเรื่องปกติในหน่วยงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.10	ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายในการทำงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.11	หน่วยงานมีการมอบอำนาจตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	ผ่าน

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
2.12	การเข้ารับการพัฒนามิเป็นการเพิ่มภาระให้ ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	ผ่าน
2.13	ผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองของ ไม่เข้มงวด จนเกินไป	1	1	1	1	ผ่าน
2.14	การปฏิบัติงานที่ไม่ต้องเร่งรีบเพื่อให้ทันกับเวลา	1	1	1	1	ผ่าน
2.15	ผู้ร่วมงานที่ไม่มีการแบ่งแยกเป็นกลุ่มเป็นพวก	1	1	1	1	ผ่าน
3	สังจูงใจ					
3.1	การได้รับข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เป็นลำดับต้น ๆ	1	1	1	1	ผ่าน
3.2	การสร้างความพึงพอใจในการพิจารณาความคิด ความชอบต่อผลงาน	1	1	1	1	ผ่าน
3.3	สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงงานได้ อย่างเป็นอิสระ	1	1	1	1	ผ่าน
3.4	หน่วยงานเห็นคุณค่าต่อการอุทิศตนและก่อ ประโยชน์ต่อหน่วยงาน	1	1	1	1	ผ่าน
3.5	ผลการประเมินการทำงานของข้าราชการถูก นำมาใช้ในการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง มากกว่าที่จะเก็บไว้เฉย ๆ	1	1	1	1	ผ่าน
3.6	การเปิดโอกาสให้รับผิดชอบงานที่ท้าทาย ความรู้ความสามารถ	1	1	1	1	ผ่าน
3.7	การทำความเข้าใจเพื่อให้ข้าราชการเห็น ความสำคัญของการศึกษาต่อ	1	1	1	1	ผ่าน
3.8	มีโอกาสนำความรู้ที่ได้จากการพัฒนาตนเองไป ใช้ประโยชน์	1	1	1	1	ผ่าน
3.9	หลังจากการพัฒนาตนเองมีโอกาสก้าวหน้าใน หน้าที่การงานปัจจุบัน	1	1	1	1	ผ่าน
3.10	การเตรียมอัตราคำสั่งเพื่อรองรับผู้ที่ศึกษาต่อให้ ได้ทำหน้าที่ หรือตำแหน่งใหม่ที่เหมาะสม	1	1	1	1	ผ่าน

ข้อ	ข้อคำถาม	คะแนนความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3.11	กำหนดเวลาที่ชัดเจนในวาระการปฏิบัติงานก่อน การโยกย้ายเพื่อให้สามารถกำหนดเวลาในการ พัฒนาให้สอดคล้องกันได้	1	1	1	1	ผ่าน
3.12	การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานใช้ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่า ระบบอุปถัมภ์	1	1	1	1	ผ่าน
3.13	สนับสนุนด้านงบประมาณในการเข้ารับการ พัฒนา	1	1	1	1	ผ่าน

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B101	426.0667	1253.1678	.3579	.9186
B102	424.5000	1249.5690	.5460	.9179
B103	424.5000	1251.9828	.4138	.9183
B104	424.5667	1246.1161	.5256	.9179
B105	424.3667	1251.2747	.4481	.9182
B106	424.6667	1243.2644	.5439	.9177
B107	424.3667	1256.5851	.3816	.9185
B108	424.4667	1245.8437	.5670	.9178
B109	424.3333	1247.4023	.5827	.9178
B110	424.5333	1242.9471	.5202	.9178
B111	424.5333	1242.6023	.4614	.9180
B112	424.4000	1245.2138	.4572	.9180
B113	424.5000	1277.1552	.0432	.9200
B114	426.3333	1249.4713	.4913	.9180
B201	424.1667	1247.8678	.5369	.9179
B202	424.6000	1261.8345	.2862	.9189
B203	424.4333	1262.3230	.3623	.9187
B204	424.6333	1248.0333	.5236	.9179
B205	424.6333	1254.1023	.4712	.9183
B206	424.4667	1256.1885	.4693	.9183
B207	424.6333	1266.9989	.2217	.9192
B208	424.5667	1260.9437	.4664	.9185
B209	424.8333	1266.2126	.1894	.9194
B210	424.4333	1255.2885	.3810	.9185
B211	424.6000	1257.9034	.3492	.9187
B212	424.5333	1266.3954	.2891	.9190
B213	424.5333	1272.8092	.1540	.9194
B214	424.9333	1269.3057	.1328	.9198
B215	424.8000	1260.5793	.2523	.9191
B216	424.6667	1263.7471	.2469	.9191
B301	424.7000	1256.1483	.5099	.9183
B302	424.5000	1276.9483	.0789	.9197
B303	424.5667	1279.3575	.0217	.9198
B304	424.4667	1258.8782	.3039	.9189
B305	424.4667	1259.4989	.3216	.9188
B306	424.5000	1250.3966	.5310	.9180
B307	424.4000	1254.8690	.5001	.9182
B308	424.3667	1265.8954	.2408	.9191

B309	424.4333	1262.2540	.3004	.9189
B310	424.5000	1262.3966	.3345	.9188
B311	424.5333	1265.2230	.3429	.9189

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B312	424.5333	1258.3954	.3757	.9186
B313	424.3667	1256.2402	.4319	.9184
B314	424.5333	1262.9471	.2802	.9190
B315	424.5333	1259.7747	.3514	.9187
CA101	424.4667	1252.0506	.5167	.9181
CA102	424.7000	1249.7345	.6478	.9178
CA103	424.6333	1277.6885	.0383	.9200
CA104	424.8000	1253.5448	.3729	.9185
CA105	424.6667	1250.2989	.4377	.9182
CA106	424.5000	1254.4655	.3484	.9186
CA107	424.7000	1262.6310	.2605	.9191
CA108	424.8333	1252.4195	.4017	.9184
CA109	424.8667	1241.3609	.5638	.9176
CA110	424.8000	1244.8552	.5185	.9178
CA111	424.9000	1261.1966	.3955	.9186
CA112	424.7667	1249.7713	.6208	.9178
CA113	424.8667	1253.5678	.3679	.9185
CA201	424.4000	1257.8345	.3884	.9186
CA202	424.5667	1269.0816	.1655	.9195
CA203	424.9333	1279.4437	.0069	.9201
CA204	424.5333	1262.8092	.3166	.9189
CA205	425.1000	1295.4034	-.1973	.9216
CA206	424.6000	1257.9724	.3860	.9186
CA207	424.4333	1259.9092	.3086	.9188
CA208	424.7333	1278.6161	.0166	.9202
CA209	425.1333	1260.2575	.2958	.9189
CA210	424.7000	1248.2862	.5280	.9179
CA211	424.6333	1251.2057	.4492	.9182
CA212	424.8333	1260.0057	.3980	.9186
CA213	424.9333	1248.6161	.4522	.9181
CA214	425.1000	1273.9552	.0788	.9200
CA215	425.0667	1244.2713	.4038	.9183
CA301	424.5000	1256.5345	.4466	.9184
CA302	424.6000	1263.1448	.3618	.9188
CA303	424.5667	1271.0126	.1848	.9193
CA304	424.4333	1250.5299	.4774	.9181
CA305	424.3333	1247.4023	.5518	.9178
CA306	424.7333	1264.3402	.3273	.9189
CA307	424.7667	1251.6333	.4385	.9183
CA308	424.5667	1271.2195	.1323	.9196

CA309 424.9667 1237.9644 .5169 .9176

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CA310	424.9000	1268.0241	.1946	.9193
CA311	424.5667	1258.0471	.3539	.9187
CA312	424.8000	1241.1310	.4467	.9180
CA313	424.6667	1247.6092	.4024	.9183
CB101	426.1667	1286.1437	-.0916	.9208
CB102	426.1000	1272.0931	.1005	.9199
CB103	426.2333	1261.9092	.2142	.9194
CB104	426.0000	1292.0690	-.1500	.9215
CB105	426.0000	1278.0000	.0188	.9204
CB106	425.8667	1239.7057	.3800	.9184
CB107	426.1000	1274.1621	.0837	.9199
CB108	426.1667	1254.9713	.3155	.9188
CB109	426.1667	1282.4885	-.0400	.9206
CB110	426.0667	1269.3057	.1727	.9194
CB111	426.1667	1273.6609	.1034	.9197
CB112	426.3000	1276.9069	.0624	.9198
CB113	426.4333	1279.9092	.0028	.9200
CB201	425.9000	1250.0931	.3547	.9186
CB202	426.0667	1248.3402	.3473	.9186
CB203	426.2000	1286.7862	-.1010	.9208
CB204	425.9667	1262.2402	.2051	.9194
CB205	425.8667	1272.9471	.0857	.9200
CB206	425.9000	1278.9897	.0032	.9206
CB207	426.0000	1267.6552	.1598	.9196
CB208	426.3667	1279.5506	-.0004	.9204
CB209	426.1667	1277.2471	.0333	.9202
CB210	425.7667	1277.0816	.0287	.9204
CB211	426.2333	1263.0816	.2204	.9193
CB212	426.1000	1272.1621	.0995	.9199
CB213	426.0667	1287.8575	-.1297	.9207
CB214	425.9333	1295.0989	-.2027	.9215
CB215	425.9333	1273.5816	.0656	.9203
CB301	426.1000	1253.0586	.3096	.9188
CB302	426.3333	1254.3678	.3765	.9185
CB303	426.1667	1262.4195	.2770	.9190
CB304	426.1333	1257.5678	.2896	.9189
CB305	426.2333	1252.1161	.3099	.9188
CB306	426.2667	1275.0989	.0733	.9199
CB307	426.4667	1265.9816	.2979	.9190
CB308	426.4000	1267.8345	.1663	.9195
CB309	426.2000	1274.9931	.0625	.9201

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CB310	425.9000	1257.8172	.3060	.9188
CB311	426.0667	1270.8920	.1079	.9199
CB312	425.8333	1240.8333	.3767	.9184
CB313	426.0667	1238.4782	.4308	.9181

### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 127

Alpha = .9196

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมการขนส่งทางบก  
**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่อง การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมการขนส่งทางบก จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยขอรับรองว่า จะไม่มีผลต่อหน้าที่การงาน และต่อตัวท่าน เพราะการวิเคราะห์ข้อมูลจะออกมาเป็นภาพรวม โดยงานวิจัยฉบับนี้จะเป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงระดับความต้องการแนวทาง ปัจจัยตลอดจนปัญหาและอุปสรรค ซึ่งจะเป็นอย่างยิ่งต่อการวางแผนการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก ในโอกาสต่อไป

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ให้ตรงกับความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ
  - 1) ชาย
  - 2) หญิง
2. อายุ
  - 1) ต่ำกว่า 30 ปี
  - 2) 31 - 40 ปี
  - 3) 41 - 50 ปี
  - 4) 51 - 60 ปี
3. สถานภาพการสมรส
  - 1) โสด
  - 2) สมรส
  - 3) หย่าร้าง
  - 4) หม้าย
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
  - 1) ปวช.หรือต่ำกว่า
  - 2) อนุปริญญาหรือปวส.
  - 3) ปริญญาตรี
  - 4) สูงกว่าปริญญาตรี
5. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง (ณ วันที่ 10 ธันวาคม 2551)
  - 1) เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี
  - 2) เจ้าหน้าที่ขนส่ง
  - 3) เจ้าหน้าที่ธุรการ
  - 4) ช่างตรวจสอบสภาพรถ
  - 5) นายช่างตรวจสอบสภาพรถ
  - 6) นักวิชาการขนส่ง
  - 7) อื่น ๆ .....
- 6) ระดับ(ซี) .....
- 7) ระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่ง
  - 1) ต่ำกว่า 5 ปี
  - 2) 5-10 ปี
  - 3) 11-15 ปี
  - 4) 16-20 ปี
  - 5) 21 ปีขึ้นไป

8) ท่านเคยเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และเพิ่มทักษะในการทำงานตามหน้าที่หรือไม่ (ยกเว้นหลักสูตรปฐมนิเทศ)

เคย  ไม่เคย

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการด้านแนวทางความต้องการพัฒนาตนเอง

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับความต้องการของท่านมากที่สุดโดยกำหนดไว้ 5 ตัวเลือสดังนี้

- 5 = มากที่สุด หมายความว่า มีระดับของความต้องการมากที่สุด  
 4 = มาก หมายความว่า มีระดับของความต้องการมาก  
 3 = ปานกลาง หมายความว่า มีระดับของความต้องการปานกลาง  
 2 = น้อย หมายความว่า มีระดับของความต้องการน้อย  
 1 = น้อยที่สุด หมายความว่า มีระดับของความต้องการน้อยที่สุด

ความต้องการพัฒนาตนเองด้านแนวทางความต้องการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
<b>ก. วิธีการพัฒนา</b>					
1. การลาศึกษาต่อในประเทศ					
2. การเข้ารับการฝึกอบรม					
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ					
4. การเยี่ยมชมและศึกษางานที่หน่วยงานอื่น					
5. การสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น					
6. การทัศนศึกษาในประเทศ					
7. การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต					
8. การประชุมชี้แจง					
9. การจัดให้มีการศึกษาเฉพาะเรื่อง					
10. การบรรยายและสารคดี					
11. การปฏิบัติหน้าที่แทน					
12. การสับเปลี่ยนหน้าที่การปฏิบัติงาน					

13. การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงานด้วยตนเอง					
14. การทัศนศึกษาต่างประเทศ					

ความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านแนวทางการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
<b>ข. เนื้อหาด้านวิชาการ</b>					
1. ความรู้ด้านกฎหมาย กฎและระเบียบต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
2. ความรู้ด้านทรัพยากรภายในหน่วยงาน					
3. ความรู้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์					
4. การจัดทำเอกสารหรือเขียนผลงานวิชาการเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่เพื่อ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง					
5. ความรู้ด้านการวิเคราะห์งาน/วิเคราะห์คนเพื่อการวางแผนปฏิบัติงาน					
6. ความรู้ด้านการวินิจฉัยและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
7. ความรู้ด้านการใช้อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน					
8. ความรู้ด้านการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์แวดล้อม					
9. ความรู้และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ					
10. ความรู้เฉพาะด้าน					
- ด้านวิชาการขนส่ง					
- ด้านการตรวจการขนส่ง					
- ด้านทะเบียนและภาษีรถ					
- ด้านใบอนุญาตขับรถ					
- ด้านการตรวจสภาพรถ					
- ด้านการเงินและบัญชี					
- ด้านการบริหารทั่วไป					

ความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านแนวทางการพัฒนา	ระดับความต้องการ				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
<b>ก. ความรู้ด้านทักษะความสามารถ</b>					
1. การเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
2. การประนีประนอมเพื่อจัดข้อขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงาน					
3. การบำรุงรักษาเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
4. การเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ให้กลายเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
5. ความสามารถยอมรับในสิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้น					
6. สืบค้นข้อมูลข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต					
7. การใช้กฎระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
8. การวางตัวให้เหมาะสมกับบุคลิกและสถานการณ์					
9. ความสามารถใช้อุปกรณ์สำนักงานที่ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี					
10. การพัฒนาการบริการสู่ความเป็นเลิศ					
11. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถศึกษาหาความรู้แก้ปัญหาด้วยตนเอง					
12. เทคนิคการต่อรอง					
13. การบริหารความเสี่ยง					

14. การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน					
15. การประเมินตนเองว่ามีข้อจำกัดหรือส่วนบกพร่องที่ต้องแก้ไข					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ หลังข้อความแต่ละข้อในช่อง “มี เป็นปัจจัยเอื้อ” และ “ไม่มี เป็นปัจจัยอุปสรรค” ตามตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยตัวเลขแต่ละตัวมีความหมายดังนี้

**1. ช่อง “มี เป็นปัจจัยเอื้อ”**

- 5 หมายความว่า ถ้ามีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนามากที่สุด
- 4 หมายความว่า ถ้ามีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนามาก
- 3 หมายความว่า ถ้ามีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาปานกลาง
- 2 หมายความว่า ถ้ามีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาน้อย
- 1 หมายความว่า ถ้ามีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนาน้อยที่สุด

**2. ช่อง “ไม่มี เป็นปัจจัยอุปสรรค”**

- 5 หมายความว่า ถ้าไม่มีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนามากที่สุด
- 4 หมายความว่า ถ้าไม่มีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนามาก
- 3 หมายความว่า ถ้าไม่มีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนาปานกลาง
- 2 หมายความว่า ถ้าไม่มีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนาน้อย
- 1 หมายความว่า ถ้าไม่มีสถานการณ์ในข้อนั้นจะเป็นปัจจัยอุปสรรคต่อการพัฒนาน้อยที่สุด

ตัวอย่าง	มีเป็นปัจจัยเอื้อ					ไม่มีเป็นปัจจัยอุปสรรค				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
0 มีการจัดทัศนศึกษาประจำปี	✓									✓
00. สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการไปศึกษาต่างประเทศ			✓					✓		

**ข้อ 0** ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตัวเลข 5 ในช่อง “มี เป็นปัจจัยเอื้อ” และที่ตัวเลข 2 ในช่อง “ไม่มี เป็นปัจจัยอุปสรรค” หมายความว่าท่านมีความเห็นว่าการจัดทัศนศึกษาประจำปีเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนามากที่สุด และการไม่จัดให้มีการทัศนศึกษาประจำปีเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาน้อย







11. กำหนดเวลาที่ชัดเจนในวาระการปฏิบัติงานก่อนการโยกย้าย เพื่อให้ สามารถกำหนดเวลาในการพัฒนาให้สอดคล้องกันได้										
12. การพิจารณาความดีความชอบในหน่วยงานใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่าระบบอุปถัมภ์										
13. สนับสนุนด้านงบประมาณในการเข้ารับการพัฒนา										

**ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ**

1. ปัญหาและอุปสรรค.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะ .....

.....

.....

.....

**ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง**

ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์หน่วยงานต่าง ๆ

ที่ ศท 0520.107 (นฐ) / 109



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มกราคม 2552

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นายชัชวาลย์ ทดงมี

ด้วย นางสาววิมลญา สัมศรีทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมขนส่งทางบก : กรณีศึกษากำนันักงานขนส่งในภาคกลาง” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๑๙ ๕

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ                      วิทยาลัยวิทยาลัย    มหาวิทยาลัยศิลปากร                      โทร.ภายใน 22530  
 ที่ ศท 0520.107(นฐ)/ 111                      วันที่                      13 มกราคม 2552  
 เรื่อง ขยเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน    นายวราภรณ์ ถังรวงศ์พันธ์

ด้วย นางวรัญญา สัมศรีทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท วิทยาลัยศิลปกรรมศาสตร์ สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชา  
 พิษณุเบททางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การประเมินความต้องการพัฒนา  
 คนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมขนส่งทางบก : กรณีศึกษาสำนักงานขนส่งในภาคกลาง” มีความ  
 ประสงค์จะขอเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้  
 วิทยาลัยวิทยาลัย    มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนัก  
 ศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

๙๓๗)  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะคังกูร)  
 คณาธิการวิทยาลัย



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ                      บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร                      โทร.ภายใน 22530  
 ที่ ศร 0520.107(นฐ)/ 110                      วันที่ 13 มกราคม 2552  
 เรื่อง ขอลาเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ศิริศักดิ์ อุ่นอารมย์เลิศ

ด้วย นายวีรัญญา สัมศรีทอง นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชา  
 พื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การประเมินความต้องการพัฒนา  
 ตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมขนส่งทางบก : กรณีศึกษาสำนักงานขนส่งไปรษณีย์กลาง" มีความ  
 ประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณี  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนัก  
 ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

๐๑.๙  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งนุร)  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว. 634

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

20 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ขนส่งจังหวัด

ด้วย นางวิัญญา ถัมศรีทอง นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง " การประเมินความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการระดับปฏิบัติการของกรมขนส่งทางบก: กรณีศึกษาสำนักงานขนส่งในภาคกลาง" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการระดับ 1-5 ของท่าน เพื่อประกอบ การทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านโปรด แจ้งข้าราชการทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาคงกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๗๗ ๑๗๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะคังกู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางวรัญญา สัมศรีทอง  
 ที่อยู่ 103 หมู่ 12 ต.ท่าผา อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี 70110  
 ที่ทำงาน สำนักงานขนส่งจังหวัดราชบุรี สาขาอำเภอจอมบึง

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2523 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ วิทยาลัยพณิชยการพระนคร  
 พ.ศ. 2538 ครุศาสตร์ศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
 พ.ศ. 2547 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2523 - 2529 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ตรวจสอบบัญชี  
 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์  
 พ.ศ. 2529-ปัจจุบัน ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ขนส่ง  
 กรมการขนส่งทางบก