

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว

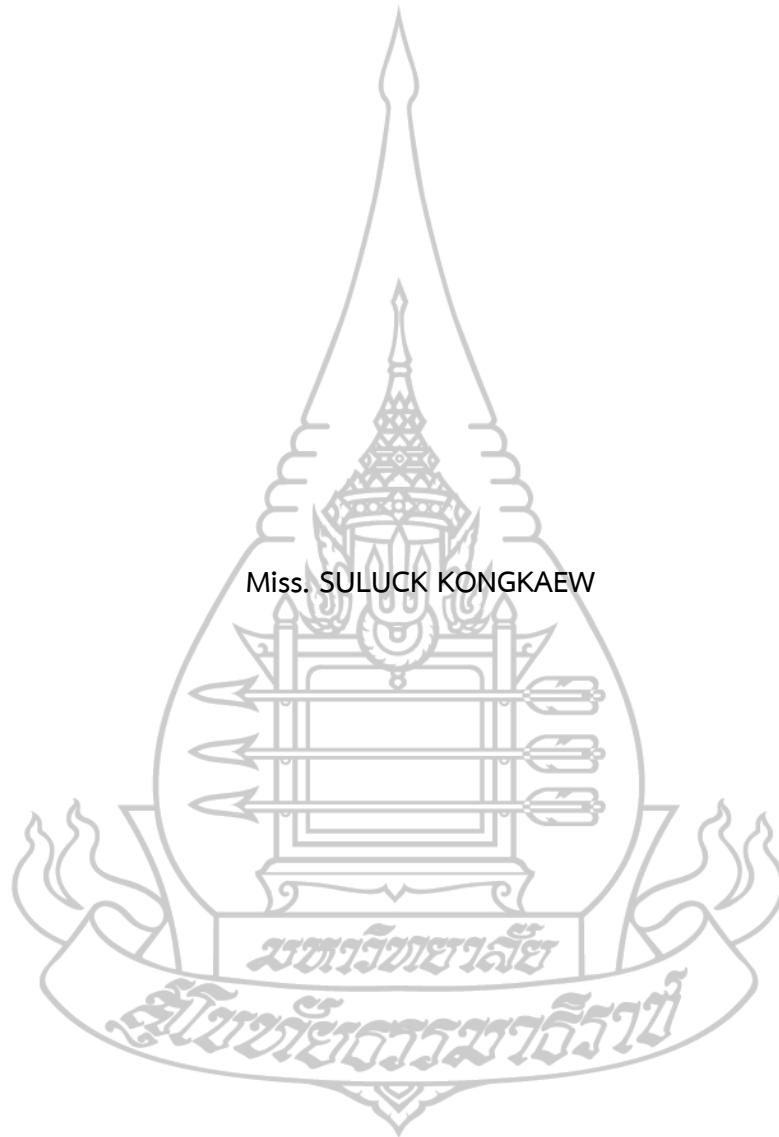
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา

บริหารธุรกิจ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Factors Influencing Learning Organization of Support Personnel of  
Faculty of Economics, Kasetsart University



Miss. SULUCK KONGKAEW

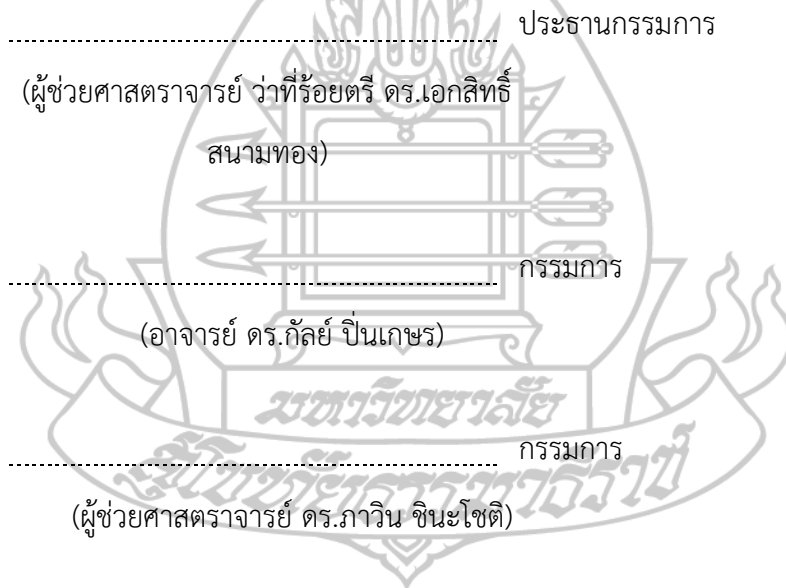
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ชื่อและนามสกุล	นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว
แขนงวิชา / วิชาเอก	กลุ่มวิชาการจัดการทั่วไป
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. อาจารย์ ดร.กัลย์ ปิ่นเกษร
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 ตุลาคม พ.ศ. 2566

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผู้วิจัย นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว รหัสนักศึกษา 2633001306

ปริญญา: บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) อาจารย์ ดร.กัลย์ ปิ่นเกษร (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ ปีการศึกษา 2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (3) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ (4) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธี และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 93 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ และการใช้การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิพากษ์แบบปรากฏการณ์วิทยา โดยใช้แนวคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ หัวหน้างานระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ และนักวิชาการศึกษาชำนาญการ

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า (1) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก (3) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ (4) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ด้านการสัมมนา และด้านการพัฒนาตนเอง และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ร้อยละ 69.40 ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าสอดคล้องกับการวิจัยเชิงปริมาณ แต่มีข้อค้นพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีองค์ประกอบเพิ่มเติมจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิต และ 2) ด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบเพิ่มเติมจากการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 2) ด้านการปรับทัศนคติ และ 3) ด้านความเสียสละและอดทน

**คำสำคัญ** รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้

Thesis title: “Factors Influencing Learning Organization of Support Personnel of Faculty of Economics, Kasetsart University”

Researcher: “Miss. SULUCK KONGKAEW”; ID: “2633001306”;

Degree: Master of Business Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Kal Pinkesorn;(2) Assistant Professor Dr. Pavin Chinachoti ;

Academic year: 2023

### Abstract

The objectives of this research were 1) to study the opinions of support staff in the School of Economics, Kasetsart University, about different models of human resources development; 2) to study the opinions of support staff in the School of Economics, Kasetsart University, about factors that affect human resources development; 3) to study the opinions of support staff in the School of Economics, Kasetsart University, about the university’s status as a learning organization; and 4) to study how different models of human resources development and related factors influence the opinions of support staff in the School of Economics, Kasetsart University, about the university’s status as a learning organization.

This was a mixed methods research. For the quantitative research portion, a questionnaire was used to collect data from a sample population of 93 people who were working as support staff at the School of Economics, Kasetsart University. Quantitative data were analyzed by using the statistical methods of percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis. For the qualitative portion, the phenomenology research method was used with semi-structured questions to guide in-depth interviews. The key informants consisted of expert level and special expert level supervisors, expert level human resources officials, and expert level academicians.

The quantitative results showed that 1) overall, the majority of the people surveyed had a positive opinion about all the different models of human resources development; 2) the majority of the people surveyed had a positive opinion about all the factors that affect human resources development; 3) overall, the majority of the people surveyed had the most positive opinion about Kasetsart University’s status as a learning organization; and 4) the human resources development models of on-the-job training, seminars, and self development, along with the factors of attention and dedication to work, technological advances, and knowledge transmission methods/techniques all influenced the opinions of support staff in the School of Economics, Kasetsart University, about the university’s status as a learning organization to a statistically significant degree at 0.05 and, taken together, could predict 69.40% of the opinions of support staff in the School of Economics, Kasetsart University, about the university’s status as a learning organization. Results from the qualitative portion of the research were consistent with the results of the quantitative portion, but also revealed that additional components of human resources development models were important, namely, 1) physical and mental health development, and 2) intra-organizational knowledge management; and additional components influenced the support staff’s opinions of the university as a learning organization, namely, 1) continual self development, 2) attitude adjustment, and 3) sacrifice and forbearance.

**Keywords :** Human Resource Development Models, Human Resource Development Factors, Learning Organization

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยได้รับความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร.กัลย์ ปิ่นเกษร ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร. เอกสิทธิ์ สนามทอง ประธานกรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ กรรมการสอบ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร.กฤตา กุลติลภ รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร คณะเศรษฐศาสตร์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วรชัย สิงห์ฤกษ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นอย่างสูงที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไข เครื่องมือในการวิจัยสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำคำแนะนำไปปรับปรุงเครื่องมือวิจัยและผลลัพธ์จนวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณบุคลากรคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้บริหารของ คณะฯ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งทำให้การวิจัยสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ให้ความรู้และประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย ตลอดจนเจ้าของตำรา วารสาร เอกสารทางวิชาการ และวิทยานิพนธ์ทั้งไทยและต่างประเทศในการเป็นแหล่งข้อมูลอันมีค่าและมีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าและจัดทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การสนับสนุนการเรียนในครั้งนี้ จนทำให้สามารถดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งในชีวิตที่ทำให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุน และให้ความสำคัญกับการศึกษา อีกทั้งภริยาณมิตรทุกท่านบนเส้นทางการศึกษาในระดับปริญญาโท ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดีตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา อนึ่ง คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ผู้วิจัย ขอโน้มบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ และให้การสนับสนุน เป็นอย่างดียิ่งเสมอมา

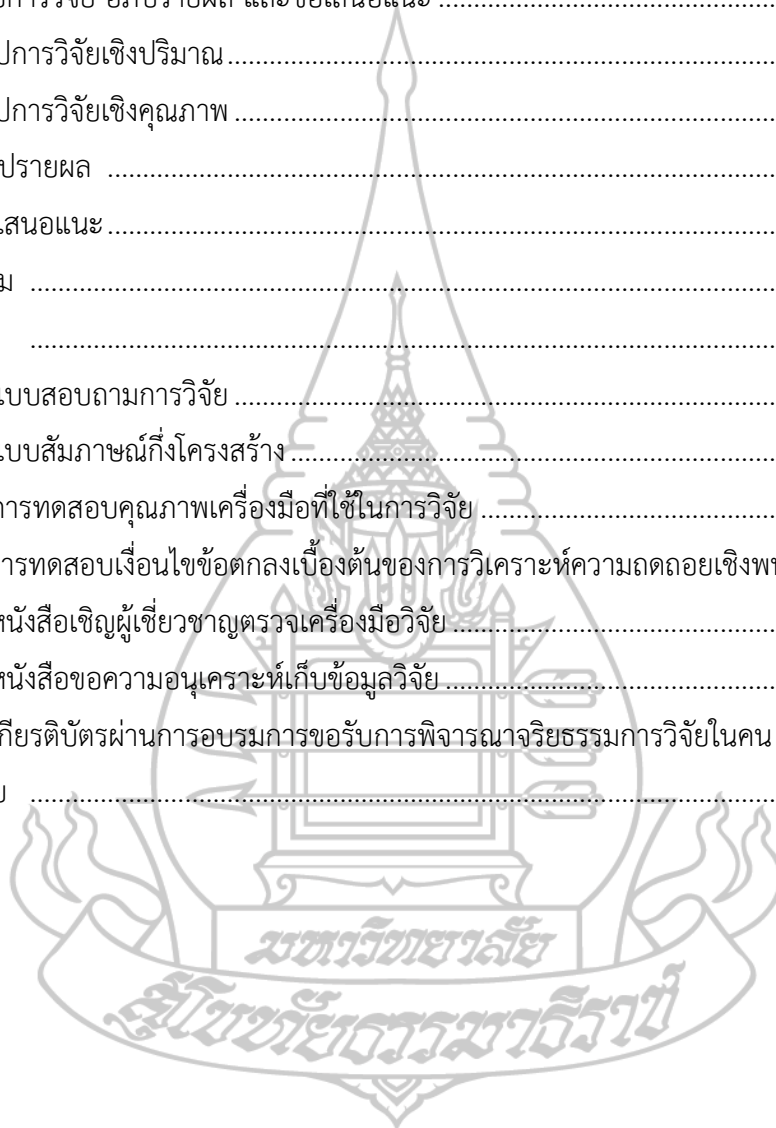
นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ณ
สารบัญรูปภาพ .....	ฐ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
<b>บทที่ 2</b> วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	10
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	45
บริบททั่วไปของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	59
<b>บทที่ 3</b> วิธีดำเนินการวิจัย .....	69
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ .....	69
ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ .....	73
<b>บทที่ 4</b> ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ .....	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ .....	106

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5</b> สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	123
สรุปการวิจัยเชิงปริมาณ .....	126
สรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ .....	132
อภิปรายผล .....	136
ข้อเสนอแนะ .....	141
บรรณานุกรม .....	145
ภาคผนวก .....	150
ก แบบสอบถามการวิจัย .....	151
ข แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง .....	161
ค การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	167
ง การทดสอบเงื่อนไขข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ.....	178
จ หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย .....	183
ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย .....	187
ช เกียรติบัตรผ่านการอบรมการขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน .....	189
ประวัติผู้วิจัย .....	192





## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	79
ตารางที่ 4.3 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน .....	80
ตารางที่ 4.4 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง .....	81
ตารางที่ 4.5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการสัมมนา.....	82
ตารางที่ 4.6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการศึกษาดูงาน .....	83
ตารางที่ 4.7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการลาศึกษาต่อ.....	84
ตารางที่ 4.8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการพัฒนาตนเอง.....	85
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.....	86
ตารางที่ 4.10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร.....	87
ตารางที่ 4.11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน .....	88
ตารางที่ 4.12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี.....	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การ .....	90
ตารางที่ 4.14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ .....	91
ตารางที่ 4.15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้.....	93
ตารางที่ 4.16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ .....	94
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ .....	95
ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ.....	96
ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด .....	97
ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน .....	98
ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม .....	99
ตารางที่ 4.22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ .....	100
ตารางที่ 4.23 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์แบบถดถอยค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณเชิงเส้นของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	102
ตารางที่ 4.24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย .....	104

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ .....	39
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	49
ภาพที่ 2.3 กราฟแสดงการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรอิสระ .....	53



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องการให้องค์การของตนเองเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้นบุคลากรที่มีคุณภาพจึงถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กรได้ นอกจากนี้แล้ว “มนุษย์” ยังถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารองค์การภายใต้ความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นๆ ซึ่งเกิดจากคุณภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ ทั้งนี้บุคลากรขององค์กรเปรียบเสมือนต้นทุนที่มีคุณค่า อีกทั้งยังเป็นต้นทุนที่องค์กรควรเก็บรักษา และลงทุนเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยสุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม (2561) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่หนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ผู้บริหารขององค์กรต้องมีวิธีการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการพัฒนารายบุคคลอย่างถูกต้องนั้นย่อมส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่ที่มีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการดำเนินการพัฒนารายบุคคลจึงเป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถให้กับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และเมื่อบุคลากรมีคุณภาพ มีความรอบรู้ และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน รู้จักลักษณะงาน รู้จักลักษณะขององค์กร ผลผลิตขององค์กร การรับรู้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ก็ย่อมส่งผลให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้

โดย Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง โดยเป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิดซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างเป็นอิสระ โดยบุคลากรขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ทั้งนี้ Marquardt (1996)

ได้กล่าวว่ แรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ จนทำให้เกิดการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่ 1) โลกาภิวัตน์และ เศรษฐกิจโลก 2) เทคโนโลยี 3) การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน 4) อิทธิพลของ ลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 5) ความรู้และการเรียนรู้ได้รับกลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์การ 6) ความ คาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนของคนทำงาน 7) ความหลากหลายในที่ทำงาน และการ เคลื่อนย้ายของแรงงาน และ 8) ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว

การเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้มีความ เชื่อวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มี อิทธิพลต่อการแข่งขัน การพัฒนา และการตัดสินใจของบุคลากร ซึ่งองค์การไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้ที่เข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าย่อมได้เปรียบในเชิงการ แข่งขัน (Fulmer and Key, 1998: 335) อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองและองค์การได้มากกว่าและ เร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย ดังนั้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมุ่งเน้น ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นอันดับแรก เพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ทางสังคม ในปัจจุบัน ทั้งนี้หากองค์การทุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแส การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์การต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำ คู่แข่งต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาอย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็ว เพื่อให้ องค์การมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

สำหรับคณะเศรษฐศาสตร์ เป็นคณะในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต บางเขน ที่มีพันธกิจและบทบาทหน้าที่ในการสร้างบัณฑิตและเป็นผู้นำที่มีความรู้ มุ่งมั่น สร้างสรรค์ มีจิตสำนึก สร้างความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความเสมอภาคทางสังคม อีกทั้งยัง สร้างพลังและขับเคลื่อนเครือข่ายวิจัย งานบริการวิชาการทางเศรษฐศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกทั้ง ระดับชาติและนานาชาติ อีกทั้งยังมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและพัฒนาบุคลากรของคณะให้มีความพร้อมและทันกาลกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของโลก (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2564) ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น แต่ด้วยสถานการณ์ปัจจุบันการ ดำเนินการในด้านการพัฒนาบุคลากรของคณะเศรษฐศาสตร์ยังไม่ทั่วถึงและเพียงพอ รวมถึงยังไม่มี การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ใหม่ๆที่คณะเศรษฐศาสตร์จะนำมาใช้ดำเนินงานในอนาคต จึงทำให้บุคลากรของคณะเศรษฐศาสตร์ ไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะอย่างเป็นระบบเท่าที่ควร ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรยังขาดโอกาสในการเข้ารับการพัฒนา การพัฒนา และการศึกษาดูงาน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าว

จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาด้านความรู้ และด้านทักษะที่เป็นพื้นฐานสำคัญตามบทบาท ภารกิจ สายงาน และตำแหน่งงานของบุคลากรตามช่วงเวลาที่เหมาะสม

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด และสมรรถนะตามบทบาท ภารกิจ สายงาน และตำแหน่งงานของบุคลากรให้สามารถรองรับการ ดำเนินงาน อีกทั้งได้พัฒนาตนเองและก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และเป็นบุคลากรของคณะ เศรษฐศาสตร์ที่มีคุณภาพ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไปได้ใน อนาคต

ทั้งนี้หากคณะเศรษฐศาสตร์กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว ย่อมส่งผลดีแก่คณะฯ อย่างมาก ทั้งด้านคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่มีศักยภาพที่ดีขึ้น การทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ รู้เท่าทันเทคโนโลยีใหม่ๆ และพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ดี รวมถึงส่งผลไป ยังภาพรวมของคณะฯ ในด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนการปฏิบัติงานต่างๆ ตามที่ กำหนดไว้ ซึ่งคณะฯ ก็มีความก้าวหน้า มีความเป็นเลิศในด้านต่างๆ และสามารถดำเนินงานต่อไปได้ใน อนาคต

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร สายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร สายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.3 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.4 เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

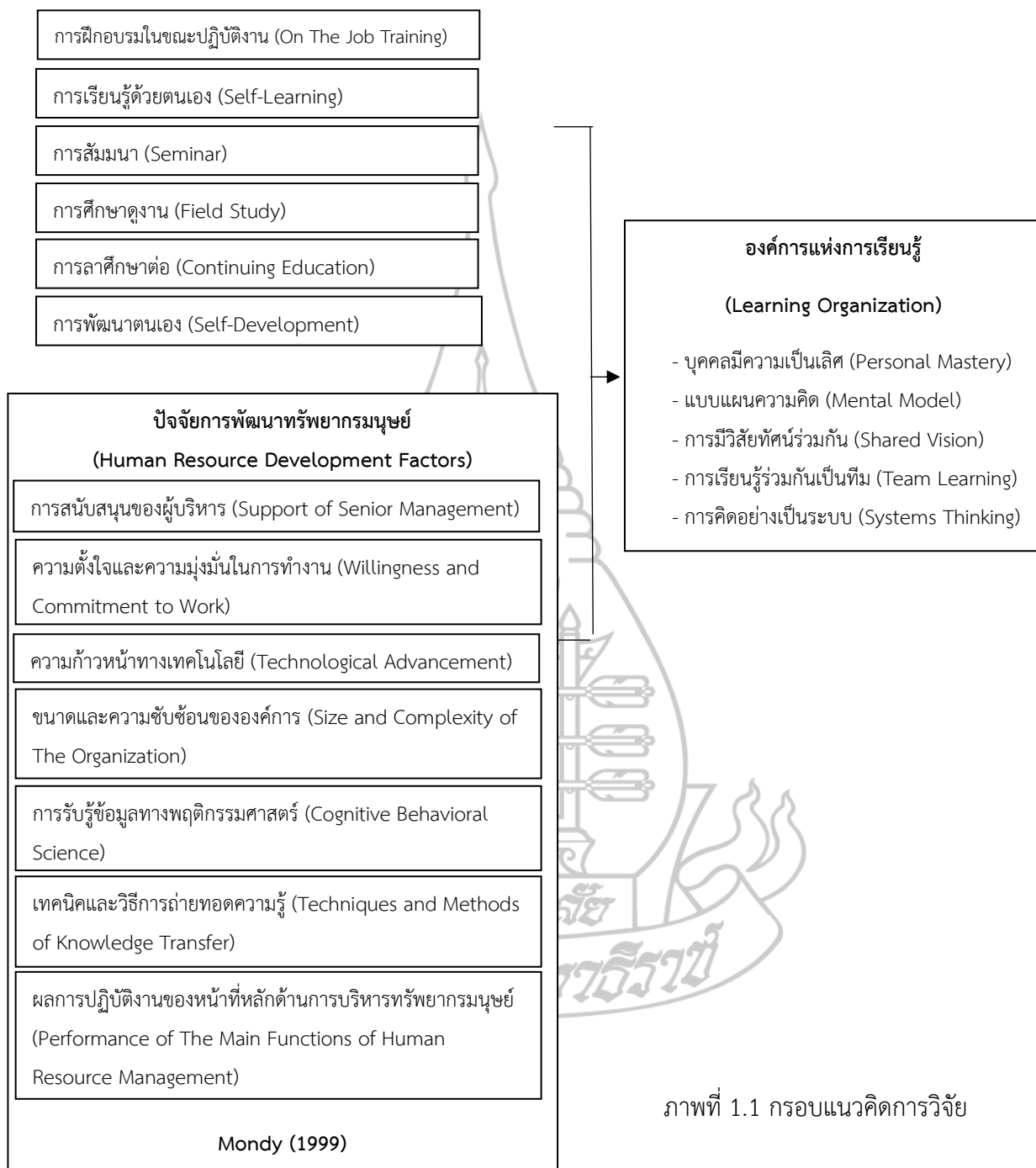
## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Development Model)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4.1 สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



4.2 สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.3 สมมติฐานที่ 3 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสัมมนาอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.4 สมมติฐานที่ 4 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาดูงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.5 สมมติฐานที่ 5 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.6 สมมติฐานที่ 6 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเองมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.7 สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.8 สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่น ในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.9 สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.10 สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.11 สมมติฐานที่ 11 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.12 สมมติฐานที่ 12 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.13 สมมติฐานที่ 13 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 5. ขอบเขตของการวิจัย

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม โดยการทดสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้



ตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการสัมมนา ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการลาศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ และด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรตาม ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้

### 5.2 ขอบเขตด้านประชากร และผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน จำนวน 93 คน ข้อมูล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2565 (หน่วยทรัพยากรบุคคล คณะเศรษฐศาสตร์, 2565) โดยทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมด

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ หัวหน้างานระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ และนักวิชาการศึกษาชำนาญการ รวมจำนวน 5 คน

### 5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยตั้งแต่วันที่ 27 เมษายน 2566 ถึง 12 พฤษภาคม 2566

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Model)** หมายถึง แบบแผนการพัฒนาตนเอง อันก่อให้เกิดการฝึกฝนเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการขององค์กร โดยกำหนดแนวทางไว้ 6 ด้าน ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนา การศึกษาดูงาน การลาศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง

**6.2 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)** หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและจากการถ่ายทอดจากผู้มีความรู้ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ จนสามารถนำความรู้และแนวคิดใหม่ๆจากการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมาพัฒนาการทำงาน จนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้

**6.3 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)** หมายถึง การฝึกฝนและพัฒนาตนเอง การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ จนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง การเรียนรู้ระบบงานใหม่ๆและนำ

ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ อีกทั้งสามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ต่างๆจากแหล่งทรัพยากรที่มีมาประเมินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

**6.4 การสัมมนา (Seminar)** หมายถึง การเข้าร่วมสัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเอง เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมถึงได้รับเทคนิคและวิธีการใหม่ๆมาประยุกต์ใช้กับงาน และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

**6.5 การศึกษาดูงาน (Field Study)** หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานในประเทศเพื่อนำความรู้และประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค วิธีการปฏิบัติงาน มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากการศึกษาดูงานจนนำมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในคณะฯได้

**6.6 การลาศึกษาต่อ (Continuing Education)** หมายถึง การได้รับสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นการพัฒนาตนเองและทักษะในด้านต่างๆให้เกิดประโยชน์และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาการปฏิบัติงานและองค์กรต่อไป

**6.7 การพัฒนาตนเอง (Self-Development)** หมายถึง การพัฒนาตนเองอยู่เสมอทั้งด้านการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ สามารถแก้ไขปัญหาได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดให้เป็นระบบ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองจนทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้

**6.8 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Factors)** หมายถึง สิ่งที่กำหนดในการสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศในการทำงาน ตลอดจนสามารถพัฒนาสมรรถนะขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ โดยมีหลักการ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านความตั้งใจ และความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านเทคนิค และวิธีการถ่ายทอดความรู้ และด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

**6.9 การสนับสนุนของผู้บริหาร (Support of Senior Management)** หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กรได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้สิ่งอำนวยความสะดวก ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบที่จับต้องได้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยผ่านช่องทางต่างๆขององค์กร เช่น การส่งไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะด้านต่างๆอยู่เสมอ และก่อให้เกิดประโยชน์ในภาพรวมแก่องค์กร

**6.10 ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Willingness and Commitment to Work)** หมายถึง การมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและงานที่ได้รับ

มอบหมายอย่างเคร่งครัด ช่วยให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหากได้รับแรงจูงใจในการทำงานด้วยจะช่วยให้อุบัติการณ์มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

**6.11 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancement)** หมายถึง การมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย มีระบบซอฟต์แวร์ใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการค้นหาข้อมูล จัดเก็บข้อมูล ทำให้บุคลากรเกิดการปรับตัวและนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานจนทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

**6.12 ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity of the Organization)** หมายถึง การที่ขนาดขององค์การไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ ซึ่งมีผลกับการวางแผนนโยบาย การประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการตัดสินใจ บางครั้งจำเป็นต้องมีบุคลากรเฉพาะด้านเพื่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพต่อไป

**6.13 การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ (Cognitive Behavioral Science)** หมายถึง การนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ของผู้บริหารมาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ ช่วยให้เกิดความเข้าใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างผลงานต่างๆ จากการนำหลักการ แนวคิด และทฤษฎีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

**6.14 เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ (Techniques and Methods of Knowledge Transfer)** หมายถึง การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ การถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้จากหัวหน้างานให้กับบุคลากรเพื่อนำความรู้ไปพัฒนางาน และการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ให้บุคลากรได้ตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงานจนสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**6.15 ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Performance of the Main Functions of Human Resource Management)** หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

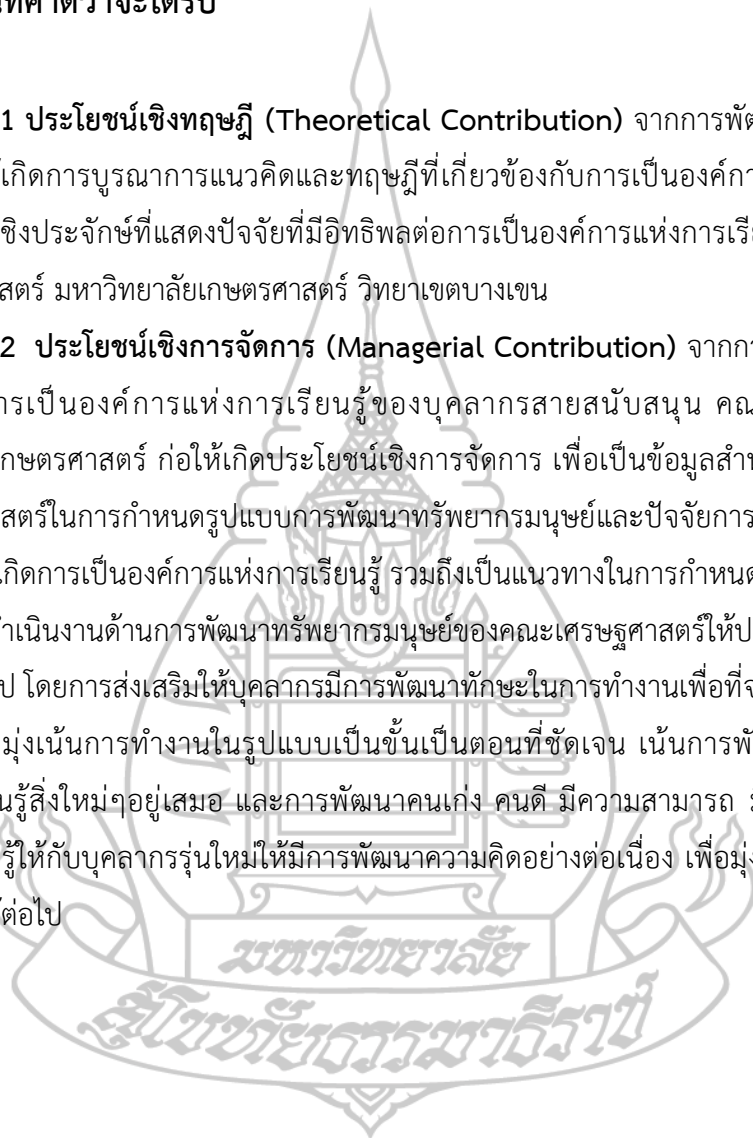
**6.16 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** หมายถึง การที่บุคลากรในองค์การมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ คิดค้น เปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมถึงผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง คิดอย่างเป็นระบบมีแบบแผน รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร มีการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างเป้าหมายให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยกำหนดแนวทางไว้ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

**6.17 บุคลากร (Personnel)** หมายถึง บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ซึ่งเป็นวิทยาเขตหลัก

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

**7.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี (Theoretical Contribution)** จากการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

**7.2 ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contribution)** จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงการจัดการ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารของ คณะเศรษฐศาสตร์ ในการกำหนดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ก่อให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะเศรษฐศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืนต่อไป โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อที่จะยกระดับความรู้ของบุคลากร มุ่งเน้นการทำงานในรูปแบบเป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจน เน้นการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรม เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และการพัฒนาคนเก่ง คนดี มีความสามารถ มีการปลูกฝังและถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีการพัฒนาความคิดอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินการวิจัย และการพัฒนารอบแนวคิดการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. บริบททั่วไปของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรให้ไปในทางที่ดีขึ้น และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการพัฒนาตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้และความสามารถไปจนถึงมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

##### 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการทบทวนวรรณกรรมการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังต่อไปนี้

**สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) (2564)** กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้ไปในทางที่ดีขึ้น มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานด้วยความสุข ด้วยการส่งเสริมอุดมการณ์และทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์กร โดยใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลมาใช้ในการดำเนินงาน

**Diane and Sally (1958)** กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้ความรู้ และประสบการณ์ด้านอารมณ์ซึ่งเป็นพฤติกรรมภายในที่มองไม่เห็น และพฤติกรรมภายนอกเป็นการ

กระทำที่มองเห็นได้ ทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งภายนอกและภายในไปในทางที่ดีขึ้น

**Wexley and Latham (1991)** กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคคล เพื่อการทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**Schuler and Stuart (1986)** กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติทั้งในปัจจุบันและอนาคตของบุคลากร โดยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร (*Personnel Development*) หมายถึง วิธีการ กระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งเสริมหรือเพิ่มพูนให้บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานใหม่มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมาย

สำหรับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายเช่นเดียวกันดังนี้

**ชุตินาถวิบูลย์ ศรีวิบูลย์ (2557)** กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทรัพยากรในองค์กรต่างๆ ในฐานะที่ลูกจ้างหรือพนักงานขององค์กรนั้นๆ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือเป็นการเพิ่มทักษะ ความรู้ และความสามารถให้แก่บุคคล เพื่อให้ทำงานในองค์กรนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับบุคคลหากได้รับความรู้ความสามารถ รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักลักษณะขององค์กร และผลผลิตที่องค์กรปรารถนา รวมถึงการรู้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้เน้นพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (Dynamic) คือมีลักษณะการเคลื่อนไหวต่อการรับรู้ มีการปรับตัว และพร้อมที่จะละลายพฤติกรรมของตนเองเพื่อร่วมกับเพื่อน

**Nadler (1980)** ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้บุคลากรได้ประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่ง และนำมาปรับปรุง พัฒนาขึ้น โดยมีวิธีการ 3 ประการ คือ 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้ที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน (Present Job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะของพนักงานให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ 2) การศึกษา (Education) การศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรงเนื่องจากช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนช่วยในการปรับตัวในทุกๆ ด้านเพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานได้ทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคตได้ และ 3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้



ที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงาน (Not Focus on a Job) แต่เน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการต้องการ เพื่อให้เท่าทันกับเทคโนโลยีรวมถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

**Gilley and Eggland (1993)** ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประกอบไปด้วยการเพิ่มระดับความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถในการทำงาน และการพัฒนาสายอาชีพในองค์การประกอบด้านการพัฒนาบุคคล โดยเป็นการปรับปรุงการกระทำที่เกี่ยวข้องกับงาน การพัฒนาความรู้ ทักษะและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาสายอาชีพ โดยเน้นที่การปรับปรุงการปฏิบัติงานทักษะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต

**Ellen Ernst Kossek and Richard N. Block (2002)** ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ

**R. Wayne and Robert M. Noe (2005)** กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่หลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีแค่การฝึกอบรม แต่รวมถึงการวางแผนงานอาชีพของแต่ละบุคคล การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**Leonard Nadler and Zeace Nadler (1991)** กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการที่นายจ้างจัดการเรียนรู้ (Learning) ให้กับบุคลากรของตนภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงาน และเพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

**Swansbury (1968)** ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการศึกษาก่อนบุคคลที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการเพื่อการตอบสนองความพึงพอใจในเรื่องความอยากรู้ของบุคคลนั้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งในการเพิ่มระดับความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถในการทำงาน และการพัฒนาสายอาชีพเพื่อที่จะปรับปรุงการทำงาน พัฒนาตนเองให้มีความรู้ในด้านต่างๆ และยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าของวิชาการ

## 1.2 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ในอดีตใช้คำว่า “การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)” ต่อมาเมื่อนักวิชาการหลายท่านต่างให้ความสนใจและศึกษา แนวทาง วิธีคิด และวิธีปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

โดยให้ความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์การเป็นกระบวนการของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกนำมาใช้เพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การครั้งแรกโดย Leonard Nadler ในปีค.ศ. 1970 ซึ่งได้ให้คำนิยามไว้ว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เป็นการกำหนดวิธีการและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Chotechawal, 2559) และในปีค.ศ. 1971 นักวิชาการชื่อ Goulet ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทำให้บุคคลบรรลุเป้าหมายสูงสุดด้วยการเข้าถึงใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ครอบครองสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต 2) ความรู้สึกเข้าถึงตัวตนอย่างแท้จริง และ 3) เข้าถึงศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ (Weinberger, 1998) ต่อมาปีค.ศ. 1976 นักวิชาการชื่อ Craig ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดชีวิต (Weinberger, 1998) และหลังจากนั้นได้มีนักวิชาการด้านการศึกษาและด้านบริหารธุรกิจได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มแนวคิด (จิตติมา อัครธิพิงศ์, 2556) ดังนี้

**แนวคิดกลุ่มที่ 1** ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์ การเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่ง และนำมาปรับปรุงขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่ง Nadler และ Wiggs (1989) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนให้เป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน และสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การให้สูงขึ้นได้ โดยตามแนวคิดกลุ่มที่ 1 ได้เสนอว่าแนวทางที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดศักยภาพสูงตามที่องค์การต้องการนั้นประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่

**1. การฝึกอบรม (Training)** เป็นขั้นตอนที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันที หรือมีพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปตามความต้องการขององค์การ สอดคล้องกับ วิจิตร อวกุล (2540) ที่ได้เสนอไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนการปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้มากขึ้น แต่การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้างที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์การ อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมยังไม่เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี เครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันที่แปรเปลี่ยนไปจากที่ได้คาดคะเนไว้

**2. การศึกษา (Education)** เป็นขั้นตอนที่จัดขึ้น เพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์การในอนาคต เกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่จะต่างจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเกี่ยวกับงานในอนาคตที่แตกต่างจากงานในปัจจุบัน



การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่

**3. การพัฒนา (Development)** เป็นขั้นตอนที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อม ด้านการเรียนรู้สิ่งต่างๆที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถ แสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถและศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมา

**แนวคิดกลุ่มที่ 2** โดย Gilley, Jerry W., Eggland, Steven A., Gilley and Maycunich. (2002) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การนำกิจกรรมต่างๆที่มีการกำหนดรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเพิ่มเติมศักยภาพ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะทัศนคติ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วนและ 1 การบริหาร ได้แก่

**1. การพัฒนารายบุคคล (Individual Development: ID)** คือกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ รวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางบวกแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร และได้ให้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลขององค์กรว่าประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 3 ลักษณะได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา โดยกิจกรรมทั้ง 3 ลักษณะนี้พิจารณาตามระยะเวลาที่เหมาะสมดังนี้

**1.1 การฝึกอบรม (Training)** แบ่งกิจกรรมเป็นการฝึกอบรม 2 ลักษณะได้แก่

**1.1.1 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT)** เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในแบบตัวต่อตัวหรือเป็นแบบกลุ่มเล็กๆ ในการปฏิบัติงานเวลาทำงานปกติ ซึ่งการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานนี้จะออกแบบการพัฒนารายบุคคล เพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในรูปแบบการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้บุคลากรได้เข้าใจและปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์กรในปัจจุบันมักใช้เครื่องมือการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานในรูปแบบการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อลดช่องว่างความรู้ของบุคลากรในองค์กรให้มากที่สุด

**1.1.2 การฝึกอบรมโดยไม่ได้ปฏิบัติงาน (Off the Job Training: Off-JT)** เป็นกระบวนการพัฒนารายบุคคลเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมในแบบห้องเรียน และศึกษา ค้นคว้า และดูงานจากแหล่งข้อมูลหรือแหล่งความรู้ต่างๆ

**1.2 การศึกษา (Education)** เป็นกิจกรรมระยะยาวซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ โดยตรงแก่บุคลากรขององค์การ การศึกษาจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุกๆด้านให้กับบุคลากร โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการและเป้าหมายขององค์การ

**1.3 การพัฒนา (Development)** เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ โดยเป็นเครื่องมือการพัฒนาการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามศักยภาพของบุคลากรตามที่องค์การกำหนด และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การบริหารเวลา การบริหารความขัดแย้ง และการบริหารความเสี่ยง

**2. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development: CD)** คือกิจกรรมการกำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม โดยการกำหนดการวางแผนอาชีพ (Career Planning) รวมทั้งดำเนินการจัดการอาชีพ (Career Management) เพื่อดำเนินการกำหนดสายความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) การพัฒนาและสร้างเสริมทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพ เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ และเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานตามแผนสายอาชีพที่ได้วางไว้ เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตงานสำหรับเป้าหมายของบุคลากรเองควบคู่ไปกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

**3. การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD)** คือกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การตามวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) เพื่อกำหนดการตามเป้าหมายขององค์การใหม่ และ 2) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการกำหนดแผนการดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวินิจฉัยขององค์การใน 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้านระบบ และ 3) ด้านบรรยากาศขององค์การ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นระบบให้มากที่สุด

**4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM)** คือการกำหนดกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมายเพื่อพิจารณาผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งผลจากความเชื่อมโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้

**แนวคิดกลุ่มที่ 3** ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ได้นั้นจะต้องดำเนินการ

เป็นแบบการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล (Individual) 2) ระดับกลุ่มหรือทีม ผู้ปฏิบัติงาน (Work Group or Teams) และ 3) ระดับระบบโดยรวม (The System) ซึ่งกระบวนการเรียนรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) เรียนรู้จากอดีต คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเน้นที่จะศึกษาข้อมูลในอดีตเพื่อเป็นฐานความรู้ 2) เรียนรู้จากปัจจุบัน คือการเรียนรู้ ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และ 3) เรียนรู้จากอนาคต คือการเรียนรู้เพื่อที่จะเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กล่าวโดยสรุปจากทั้ง 3 กลุ่มแนวคิดจะพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้นั้นจะมุ่งเน้นและมีเป้าประสงค์หลัก 4 ประการ โดยแบ่งเป็นการพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนาองค์กร กับ 1 การบริหาร ได้แก่ การบริหารผลการปฏิบัติงาน

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) มีวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง โดยจะพิจารณาที่งานประจำของฝ่ายบุคคล (Personal Department) โดยที่หน่วยงานด้านบุคคลจะทำหน้าที่จัดหาและธำรงรักษาให้บุคคลเหล่านั้นอยู่ร่วมงานกับองค์กรเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรเท่านั้น ปัจจุบันงานทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญและขยายขอบเขตการดำเนินงานมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการในหลายๆระดับดังนี้ (ณัฐพันธ์ เสงี่ยมพันธ์, 2549)

1) **ระดับสังคม** งานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อจะตอบสนองความต้องการทางสังคม เนื่องจากแต่ละสังคมต้องการให้มีสมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สงบสุข และสามารถพัฒนาสังคมให้สามารถอยู่ได้จนถึงอนาคต

2) **ระดับองค์กร** งานทรัพยากรมนุษย์ของทุกองค์กรต่างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่เหมาะสม ดังที่กล่าวมาแล้วว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่ก่อนเข้าร่วมงาน ขณะปฏิบัติงาน และหลังจากการร่วมงานกับองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ให้แก่องค์กรว่าจะมีบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในระดับและปริมาณที่เหมาะสมร่วมงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะมีความจงรักภักดี พุ่มเทกกำลัง และความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่

3) **ระดับบุคลากร** เหตุผลสำคัญข้อหนึ่งที่บุคคลส่วนใหญ่ต้องทำงานก็คือเพื่อให้เขาและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้ในสังคม โดยมีปัจจัย 4 มีความปลอดภัย และมีการยอมรับทางสังคมในอัตราส่วนที่เหมาะสม จะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มี

วัตถุประสงค์ที่จะตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ของบุคลากร ตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐาน ไปจนถึงความต้องการในระดับสูงสุด โดยสามารถพิจารณาจากงานของหน่วยงานบุคลากรเริ่มตั้งแต่ การรับบุคลากรเข้าทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การให้ผลประโยชน์ตอบแทน การฝึกอบรมและการพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนอาชีพ การวางแผน แนวทางสำหรับอนาคต และการจัดกิจกรรมสันทนาการต่างๆ ซึ่งงานเหล่านี้ต่างมีส่วนช่วยเพิ่ม คุณภาพชีวิตการทำงานและมาตรฐานการครองชีพของบุคคลให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ เอกสิทธิ์ สนามทอง (2562) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกๆ ด้าน เพื่อสร้างความพร้อมทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบทางธุรกิจที่ก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการแข่งขันสูง ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์การ รวมถึงการสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความตระหนักรู้ การเห็นคุณค่าทั้งในตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์การ ได้แก่

1. ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าจะต้องมีการพัฒนาให้ทันกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง
2. ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านเจตคติ
3. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เริ่มจากการสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์การ
4. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การและบุคลากร
5. จัดให้มีระบบการประเมินผลการพัฒนาความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อช่วยปรับปรุงบุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น
6. องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล
7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถนะที่ดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น
8. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้เกิดการประหยัด และลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
9. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

11. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

12. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ และเป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปออกเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้ดังนี้

- 1) เกิดการสร้างความรู้ (Knowledge: K)
- 2) การสร้างความเข้าใจ (Understanding: U)
- 3) สามารถเสริมสร้างทักษะ (Skill: S)
- 4) เสริมสร้างและปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude: A)
- 5) สร้างการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมที่ดี (Behavior: B)

จากกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์สำคัญที่กล่าวมาข้างต้นจะส่งผลให้บุคลากรเกิดศักยภาพและมีสมรรถนะที่สูงขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะต่างๆ และความสามารถของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ

#### 1.4 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์การและหน่วยงานต่างๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล พัฒนาบุคลากรนั้นเป็นขั้นตอนหรือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญ ทั้งนี้ อมรเทพ แก่แก้วสิกรม (2562) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและได้ผลดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว



ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งจะมีผลทำให้ องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่ อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือ หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ใน กรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดๆ ก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ที่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถาม หรือขอคำแนะนำ จากหัวหน้าหน่วยงานนั้น หรือบุคคลอื่นใดก็ตามที่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงาน ที่ต้องคอยตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้นถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากร เหล่านั้นย่อมจะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่นั้น โดยไม่ต้อง สอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานลดภาระในการตอบคำถาม หรือการให้ คำแนะนำจะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้โดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณา เลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์การมักจะคำนึงถึงความรู้ และความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถ ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้ เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้ เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการ บริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหาก สามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้วย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของ ตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

นอกจากนั้น ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2559) ได้กล่าวถึงความสำคัญและเป้าหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการออกแบบมาเพื่อสร้างการเรียนรู้ ทั้งในระดับ ปัจเจกบุคคลและในระดับองค์การ การเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่าง ถาวรเชิงสัมพัทธ์ในพฤติกรรมหรือศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งมีใช้ผลโดยตรงจากการเจริญเติบโตด้าน ร่างกาย ส่วนการเรียนรู้ในระดับองค์การเป็นผลรวมของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การที่อาจส่งผล หรือผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์การไปถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การได้

2.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิมทั้งในระดับปัจเจกบุคคล และผลงานโดยรวมขององค์กร ผลงาน หมายถึงการแสดงผลการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งจนเกิดผลลัพธ์ตามภารกิจทั้งผลงานระดับปัจเจกบุคคลหรือในระดับองค์กร ต่างมีเป้าหมายเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของสมาชิกทุกคนและขององค์กร

โดยเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 ประการข้างต้นนั้น คือการเรียนรู้และผลงาน หากจะพิจารณาอย่างเป็นองค์รวมแล้ว ไม่ว่าจะกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมุ่งเน้นไปที่เป้าหมายใดก่อน แต่สิ่งที่เกิดขึ้นก็ย่อมตอบสนองทั้ง 2 เป้าหมาย กล่าวคือการทำงานย่อมก่อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในขณะเดียวกันการเรียนรู้ก็สามารถนำไปสู่การสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิมได้ ดังนั้นไม่ว่ากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะถูกออกแบบหรือจัดให้มีขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดก่อนก็ตาม ย่อมมีเป้าหมายเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่าเดิม

### 1.5 คุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุ

#### เป้าหมาย

Gilley, J. W., Eggland, S. A., and Maycunich, A. G. (2002) ได้กล่าวถึง คุณค่าของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จไว้หลายประการ ได้แก่

- 1) การพัฒนาองค์กรสร้างโอกาสสำหรับบุคลากรให้สามารถยกระดับศักดิ์ศรีและฐานะความเป็นมนุษย์ (Human Beings) มากกว่าถูกจัดให้เป็นแค่เพียงทรัพยากร (Resources)
- 2) การพัฒนาองค์กรสร้างโอกาสให้บุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาและยกระดับให้ไปถึงศักยภาพสูงสุด (Fullest Potential)
- 3) การพัฒนาองค์กรช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร โดยการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- 4) การพัฒนาองค์กรช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าทำงานและมีความท้าทายให้กับบุคลากร
- 5) การพัฒนาองค์กรช่วยทำให้บุคลากรและผู้บริหารมีโอกาสที่จะกำหนดและหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรมีสภาพแวดล้อมในงานด้วยตนเองได้
- 6) การพัฒนาองค์กรทำให้บุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติในฐานะมนุษย์ซึ่งมีความซับซ้อนในเรื่องค่านิยม และความเชื่อ รวมทั้งความสำคัญในเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว

นอกจากนั้นเป้าหมายสูงสุดและคุณค่าสูงสุดของการพัฒนาองค์กรคือ การอนุญาตให้สมาชิกขององค์กรก้าวไปสู่การมีวุฒิภาวะที่มีสุขภาพจิตที่ดี และมีความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้แล้วการพัฒนาองค์กรยังช่วยในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆ กันด้วย (Burke, 1992 cited in Gilley and others, 2002: 143)

### 1.6 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่ทุกกิจกรรมจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ โดยรูปแบบกิจกรรมจะกำหนดผ่านแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นโดย Delahaye (2005) ได้เสนอแนวทางของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. การออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะใช้เป็นกิจกรรมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มเติมสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) มีความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) ทัศนคติที่ดี (Attitude) และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ที่ดีได้ นอกจากนี้จะดำเนินการอย่างเป็นระบบตามขั้นตอนดังกล่าวแล้วในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาตามความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป็นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมได้ตั้งแต่การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรต่อไป

### 1.7 เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นิยมใช้ในกิจกรรมเพื่อสอดแทรกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับจุดประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาที่องค์กรได้กำหนดขึ้น ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเทคนิค การปรับเปลี่ยนทัศนคติ เจตคติที่ดีให้กับบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนานั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญ เพราะเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเอกสิทธิ์ สนามทอง (2562) ได้แบ่งเครื่องมือต่างๆที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งนิยมใช้ในปัจจุบันมีดังนี้

**1. การบรรยายโดยผู้บรรยาย (Instructor)** วิธีการนี้เป็นการใช้วิทยากรเป็นสื่อเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะ แนวคิด วิธีการ และหลักการต่างๆ รวมถึงประสบการณ์ในหัวข้อและประเด็นการอบรมในครั้งนั้นมายังผู้เข้ารับการอบรม และใช้เอกสารประกอบการบรรยายมาประกอบเพื่อให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

**2. การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)** เป็นวิธีการเรียนรู้ อบรมความรู้ ทักษะ และความเข้าใจต่างๆ ซึ่งการถ่ายทอดเนื้อหาสามารถดำเนินการผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์



เช่น ซีดีรอม และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อย่างไรก็ตามการอบรมรูปแบบนี้มีข้อเสียคือ ผู้เรียนรู้บางท่านอาจติดขัดเพราะไม่คุ้นชินกับเทคโนโลยีสมัยใหม่

**3. การเรียนรู้แบบกรณีศึกษา (Case Study)** เป็นวิธีการเรียนรู้เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้ใช้เรื่องราวเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตมาเป็นแบบคิดในการวิเคราะห์ แกไขสถานการณ์ต่างๆ ฝึกการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของเวลาและข้อมูลต่างๆ ซึ่งช่วยให้ผู้รับการอบรมสามารถมองเห็นถึงประเด็นปัญหาต่างๆ และตัดสินใจในแนวทางที่ถูกต้องได้เป็นอย่างดี

**4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)** เป็นวิธีการฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงบทบาทจำลองตามเรื่องราวที่กำหนดขึ้นในประเด็นที่สื่อถึงวัตถุประสงค์ของการอบรมและการพัฒนาในครั้งนั้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้วิธีการต่างๆ ตามบทบาทที่ถูกกำหนดขึ้น สามารถทำให้ผู้ชมพิจารณาเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมด้วยภายหลังการแสดงบทบาทจำลองสิ้นสุดลงได้

**5. การเรียนรู้ด้วยเกมบริหาร (Business Management Games)** เป็นวิธีการจัดกิจกรรมโดยจัดให้มีการแข่งขันระหว่างกลุ่มด้วยกิจกรรมที่กำหนดขึ้นให้เกิดตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ในเกมการแข่งขันผู้เข้ารับการอบรมจะต้องฝึกคิด ทดลอง ดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงฝึกทักษะการเป็นผู้นำ ผู้ตาม และฝึกกระบวนการสื่อสารระหว่างกันภายในกลุ่มอีกด้วย

**6. การเรียนรู้ด้วยกิจกรรมนันทนาการ (Recreational Activity)** เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้ ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะต่างๆ รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ๆ ด้วยกระบวนการของกิจกรรมนันทนาการ ประกอบด้วย กิจกรรมการร้องเพลงสื่อความหมาย การประกอบท่าทางที่เหมาะสม และเกมการเคลื่อนไหวต่างๆ โดยวิทยากรจะช่วยแทรกแนวคิดต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้กิจกรรมนันทนาการจะสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ทำให้เกิดการร่วมมือ ร่วมแรงใจกันในการทำงานได้

**7. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)** เป็นวิธีการหนึ่งที่สอดแทรกไปในการบรรยายโดยผู้บรรยาย (Instructor) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติการ โดยนำความรู้ และความเข้าใจที่ได้รับฟังมาปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้ที่วิทยากรได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะเป็นกิจกรรมเชิงวิชาการที่ให้คิดวิเคราะห์ สร้างและนำเสนอ หรืออาจเป็นกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม Walk Rally ที่เป็นฐานกิจกรรมที่ประยุกต์มาจากแนวคิดต่างๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็นถึงประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและการพัฒนานั้นได้

**8. การฝึกงานในสถานการณืจริง (On the Job Training: OJT)** เป็นวิธีการที่องค์การนำมาใช้ฝึกฝนบุคลากรที่เข้ามาใหม่ในระดับปฏิบัติการ เพื่อต้องการให้บุคลากรใหม่มีประสบการณ์ มีความรู้ และความเข้าใจในการทำงานที่องค์การมอบหมาย ด้วยกระบวนการสอนงาน

และให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานในสถานที่จริง โดยมีพี่เลี้ยงคอยดูแลและให้คำแนะนำ ซึ่งจะทำให้บุคลากรใหม่เกิดความมั่นใจ มีความคุ้นเคย และสามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

## 1.8 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อม และเตรียมตัววางแผนงานอย่างรอบคอบ โดยปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือจะต้องหาทางเลือกที่เหมาะสม และเป็นไปตามความต้องการของบุคลากรในองค์กร ซึ่งรูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ได้แก่

### 1.8.1 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job Training: OJT)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะนอกจากจะได้เรียนรู้ขั้นตอนของการปฏิบัติงานจากสภาพจริงแล้ว ยังมีโอกาสลงมือปฏิบัติงานไปพร้อมๆ กันอีกด้วย โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์จริง ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับการฝึกฝนให้คุ้นเคยกับเครื่องมือและขั้นตอนในการทำงาน โดยการเรียนรู้สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการฝึกอบรมจะดำเนินการโดยพนักงานที่มีประสบการณ์หรือผู้ควบคุมงาน

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการฝึกอบรมที่จัดให้มีขึ้นในที่ทำงานโดยมีพนักงานอาวุโสหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในงานนั้นๆทำหน้าที่สอนให้ปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับพนักงานอื่น การฝึกอบรมวิธีนี้มักจะใช้กับพนักงานใหม่เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ รวมถึงกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ซึ่งจะต้องเริ่มดำเนินการเนื่องจากไม่มีโอกาสจัดให้มีการฝึกอบรมในช่วงเวลาปกติ การฝึกอบรมวิธีนี้ดูเหมือนเป็นวิธีที่เป็นธรรมชาติ แต่การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานให้ได้ผลยังคงต้องทำตามกระบวนการที่ถูกต้อง กล่าวคือมีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อสาระ และกำหนดทักษะที่ต้องเรียนรู้ แล้วจึงดำเนินการฝึกอบรมประเมินผล

เมธี ปิยะคุณ (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการสำคัญที่ช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดทัศนคติ เจตคติที่ดี

ต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรมีความสามารถสูงขึ้น และทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job Training: OJT) หมายถึง การให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง โดยการให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทำหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้องและประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังสามารถนำความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้รับการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สำหรับหลักการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนั้น กิตติมา บุญนาค และ ธรรมรงค์ ใจสมคม (2553) กล่าวว่า หลักการสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขึ้นก่อนการดำเนินการ ได้แก่

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานในเชิงพฤติกรรม

(2) การเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น

- Telling การเล่าอธิบายขั้นตอน และชี้แจงความเข้าใจ
- Showing การแสดงตัวอย่างของจริงหรือการสาธิตให้ดู
- Doing การให้ลงมือปฏิบัติตามที่ผู้สอนสาธิตให้ดู
- Checking การตรวจสอบ และการประเมินความครบถ้วนถูกต้อง
- Motivation การเสริมแรงจูงใจ ให้คำชมเชย และช่วยแก้ไข
- Assigning การมอบหมายงานให้ไปปฏิบัติและช่วยเหลือ

(3) ประเมินผลงาน หมายถึง การประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังจากที่ได้มอบหมายงานไปแล้ว

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานถือเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายที่มีฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้สอนจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการกำหนดเกณฑ์วัดที่ชัดเจนจะเป็นตัวชี้ผลงานหลักถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรม ในขณะปฏิบัติงานของผู้สอนได้อีกด้วย ซึ่งการฝึกอบรมบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น วิธีการสอนงานในขณะปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเป็นวิธีการที่ได้ผลมากและเสียค่าใช้จ่ายน้อย ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้ดี ทำงานได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด และทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บังคับบัญชาย่อมได้รับประโยชน์จากผลงานนั้นด้วย ซึ่งเป็นการเสริมสร้างสิ่งทีุ่กต้องของงานนั้นๆ

ส่วนขั้นตอนการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน มีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

(1) ขั้นตอนการสำรวจ ผู้บังคับบัญชาต้องสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทักษะใดจำเป็นสำหรับการทำงานนั้นๆ รวมทั้งสำรวจดูว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นใคร เป็นบุคลากรใหม่ หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแล้ว

(2) ขั้นตอนการวางแผน ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผน ระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ และสถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติงานจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

(3) ขั้นตอนการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้ผู้อบรมทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้อบรมได้ศึกษาและจัดเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ และสอบถามหรือซักถามในประเด็นในส่วนที่ยังไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

(4) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ ในช่วงของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สอนผู้อบรม จะต้องอธิบายขั้นตอนในรายละเอียดอย่างซ้ำๆ และมีการสาธิตวิธีการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอน

(5) ขั้นตอนการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด มีการให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้เรียนทันที และให้ข้อเสนอแนะหากเกิดความผิดพลาด

### 1.8.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

ในศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งมีความสำคัญสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันที่บุคคลควรพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการคิดวิเคราะห์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ดังนั้นการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นแนวคิดของการเรียนรู้ชนิดหนึ่งที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-Long Learning) ของผู้ใหญ่ที่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และสนับสนุนสภาพ “สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society)” ได้เป็นอย่างดี โดยทุกคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทั้งสิ้นและสามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ด้วยตนเองไว้ดังนี้

Knowles (1975) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-Directed Learning) คือ กระบวนการที่บุคคลใช้ในการสร้างความต้องการในการเรียนรู้ การตั้งจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ และการทำกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้ เช่น การค้นคว้าเอกสารและแหล่งความรู้ต่างๆ การพบปะบุคคล และการเลือกเสริมและกำหนดแผนการเรียนรู้การประเมินผลการเรียนรู้กิจกรรมสวนใหญ่เกิดขึ้นด้วยตนเองจะโดยได้รับหรือไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นก็ตาม

**สายสุตา ชั้นธเวช (2561) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง** เป็นกระบวนการเรียนรู้ ที่ผู้เรียนริเริ่มการเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ความต้องการ และความถนัด มีเป้าหมายรู้จักแสวงหาแหล่งทรัพยากรของการเรียนรู้ เลือกวิธีการเรียนรู้ จนถึงการประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเอง โดยจะดำเนินการด้วยตนเองหรือร่วมมือช่วยเหลือกับผู้อื่นหรือไม่ก็ได้

ทิสนา แคมมณี (2552) ได้นิยามว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการให้โอกาสผู้เรียนวางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งครอบคลุมการวินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ของตนเอง การตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ การเลือกวิธีการเรียนรู้ การแสวงหาแหล่งความรู้ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการประเมินตนเอง โดยผู้สอนอยู่ในฐานะกัลยาณมิตรทำหน้าที่กระตุ้นและให้คำปรึกษาผู้เรียนในการวินิจฉัยความต้องการ กำหนดวัตถุประสงค์ ออกแบบแผนการเรียนรู้ และจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ แหล่งข้อมูล รวมทั้งร่วมเรียนรู้ไปกับผู้เรียนและติดตามประเมินผลการเรียนของผู้เรียนด้วย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ในการสร้างความต้องการในการเรียนรู้ตามความสนใจ การตั้งจุดมุ่งหมาย และการทำกิจกรรมเพื่อค้นหาความรู้ โดยกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลากรริเริ่มจากความสนใจ ความต้องการ และความถนัดของตนเอง เพื่อตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ และการค้นหาความรู้ต่างๆ โดยมีเป้าหมายแสวงหาแหล่งทรัพยากรของการเรียนรู้ การเลือกวิธีการเรียนรู้ ตลอดจนการประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ของตนเอง

#### 1) องค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ปัจจุบันสังคมมีการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนามากขึ้นตลอดจนมีการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงทำให้บุคลากรในองค์กรต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ถึงแม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ และทักษะความหลากหลายด้วยวิธีการต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของบุคลากรและสิ่งที่ต้องการที่จะพัฒนา ซึ่งบุคลากรมีความรู้ไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละบุคคล โดย Knowles (1975, pp. 40-47) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการเรียนรู้ด้วยตนเองไว้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการของตนเอง เริ่มต้นจากการให้ผู้เรียนแต่ละคนบอกความต้องการและความสนใจพิเศษของตนเองในการเรียน โดยให้เพื่อนอีกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ และเพื่อนอีกคนหนึ่งทำหน้าที่จัดบันทึก กระทำเช่นนี้หมุนเวียนไปจนครบทั้ง 3 คน ได้แสดงบทบาทครบ 3 ด้าน คือ ผู้เสนอความต้องการ ผู้ให้คำปรึกษา และผู้คอยจัดบันทึก



สังเกตการณ์ การเรียนรู้บทบาทดังกล่าวให้ประโยชน์อย่างยิ่งในการเรียนร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทุก ๆ ด้าน

1.2 กำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียน โดยเริ่มต้นจากบทบาทของผู้เรียนเป็นสำคัญดังนี้

ในการเรียน

อ่านแล้วเข้าใจ

แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

1.3. การวางแผนการเรียน โดยผู้เรียนกำหนดวัตถุประสงค์ของวิชา ผู้เรียนควรวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนตามลำดับดังนี้

ตนเอง

จุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ความสนใจของผู้เรียน

1.4 การแสวงหาแหล่งวิทยาการ เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าที่มีความสำคัญต่อการศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างมากดังนี้

1.4.1 ประสบการณ์การเรียนแต่ละด้านที่จัดให้ผู้เรียนสามารถแสดงให้เห็นถึงความมุ่งหมาย ความหมาย และความสำเร็จของประสบการณ์นั้น ๆ

1.4.2 แหล่งวิทยาการ เช่น ห้องสมุด วัดและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สามารถนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม

1.4.3 เลือกแหล่งวิทยาการให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน

1.4.4 มีการจัดสรรอย่างดี และเหมาะสม กิจกรรมบางส่วนผู้เรียนจะเป็นผู้จัดการเองตามลำพัง และบางส่วนเป็นกิจกรรมที่จัดร่วมกันระหว่างครูกับผู้เรียน

1.5 การประเมินผล เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ช่วยให้ผู้เรียนทราบถึงความก้าวหน้าในการเรียนของตนเองเป็นอย่างดี การประเมินผลจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ทั้งนี้จะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ และค่านิยม ซึ่งขั้นตอนในการประเมินผลมีดังนี้

1.5.1 กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ให้แน่ชัด

1.5.2 ดำเนินการทุกอย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ขั้นตอนนี้สำคัญในการใช้ประเมินผลการเรียนการสอน

1.5.3 รวบรวมหลักฐาน การตัดสินใจจากการประเมินผลจะต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่สมบูรณ์และเชื่อถือได้

1.5.4 รวบรวมข้อมูลก่อนเรียน เพื่อเปรียบเทียบกับหลังเรียนว่าผู้เรียนก้าวหน้าไปเพียงใด

1.5.5 แหล่งของข้อมูล จะหาข้อมูลจากครูและผู้เรียนเป็นหลักในการประเมิน

## 2) รูปแบบกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2555) ได้เสนอหลักการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองดังนี้

(1) **ศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล** เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความสามารถในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้เจตคติ ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสามารถในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ โดยจัดการเรียนรู้ เนื้อหา และสื่อที่เอื้อต่อการเรียนรู้รายบุคคล รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำเอาประสบการณ์ของตนมาใช้ในการเรียนรู้ด้วย

(2) **จัดให้ผู้เรียนมีส่วนรับผิดชอบในการเรียน** การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีบทบาท ตั้งแต่การวางแผนกำหนดเป้าหมายการเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของตนหรือกลุ่ม การกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อการเรียน การเลือกใช้วิธีการเรียนรู้การใช้แหล่งข้อมูล ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการเรียนของตน

(3) **พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน** การจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองจำเป็นต้องให้ผู้เรียนจะต้องได้รับการฝึกให้มีทักษะ และยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การบันทึกข้อความ การจัดประเภทหมวดหมู่ การสังเกต การแสวงหา และการใช้แหล่งความรู้ เทคโนโลยี และสื่อที่สนับสนุนการเรียน รวมทั้งเปิด

โอกาสให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหากำหนดแนวทางการเรียนรู้ และเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง

**(4) พัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น** การเรียนรู้ด้วยตนเองไม่ได้หมายความว่าผู้เรียนต้องเรียนคนเดียวโดยไม่มีชั้นเรียนหรือเพื่อนเรียน ยกเว้นการเรียนแบบรายบุคคล โดยทั่วไปแล้วในการเรียนรู้ด้วยตนเองผู้เรียนจะได้ทำงานร่วมกับเพื่อน ครู และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นจึงต้องพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นให้กับผู้เรียนเพื่อให้รู้จักการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกับเพื่อนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะเจตคติที่แตกต่างกัน เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในกระบวนการเรียนรู้

**(5) พัฒนาทักษะการประเมินตนเอง** และการร่วมมือกันประเมินในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการประเมินการเรียนรู้ ดังนั้นจึงต้องพัฒนาทักษะการประเมินให้แก่ผู้เรียน และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้เรียนว่า การประเมินตนเองเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินผล รวมทั้งยอมรับผลการประเมินจากผู้อื่นด้วย นอกจากนี้ต้องจัดให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์การประเมินผลหลาย ๆ รูปแบบ

**(6) จัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน** ซึ่งสภาพแวดล้อมถือเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นบริเวณโรงเรียนจำเป็นต้องจัดให้เป็นแหล่งความรู้ที่นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้เองได้ เช่น ศูนย์วิทยากร บทเรียนสำเร็จรูป และชุดการสอน รวมทั้งบุคลากร เช่น ครูประจำศูนย์วิทยบริการที่ช่วยอำนวยความสะดวกและแนะนำเมื่อผู้เรียนต้องการ

สามารถสรุปได้ว่าหลักการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้จัดกิจกรรมต้องศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล จัดให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการเรียน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น พัฒนาทักษะการประเมินตนเอง และการร่วมมือกันประเมินและจัดปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน ซึ่งจากแนวคิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะเป็นแนวคิดที่สำคัญของวงการการศึกษาของผู้ใหญ่ในอนาคต ซึ่งการเรียนรู้ด้วยตนเองจะเน้นถึงความรับผิดชอบของบุคคลและเชื่อในศักยภาพที่ไม่สิ้นสุดของมนุษย์ ซึ่งการที่ผู้เรียนจะประสบความสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของการเรียนได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความสนใจในเนื้อหาของผู้เรียนเป็นปัจจัยสำคัญ

### 3) ผลที่ได้รับจากการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

ปิยะวัชร คนทา (2560) กล่าวว่า ผลการเรียนรู้ด้วยตัวเองก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนดังนี้

3.1 การซึมซาบหรือการดูดซึม (Assimilation) เป็นกระบวนการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและซึมซับเอาประสบการณ์ใหม่ๆ เข้าสู่ประสบการณ์เดิมที่เหมือนหรือ



คล้ายคลึงกัน โดยสมองจะปรับเอาประสบการณ์ใหม่เข้ากับความคิด และความรู้ในโครงสร้างที่เกิดจากการเรียนรู้เดิมที่มีอยู่

3.2 การปรับโครงสร้างทางปัญญา (Accommodation) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องมาจากกระบวนการซึมซาบหรือดูดซึม คือเมื่อได้ซึมซาบหรือดูดซึมเอาประสบการณ์ใหม่เข้าไปในโครงสร้างเดิมแล้วก็จะทำการปรับประสบการณ์ใหม่ให้เข้ากับโครงสร้างของความรู้เดิมที่มีอยู่ในสมองก่อน แต่ถ้าไม่เข้ากันได้ก็จะทำการสร้างโครงสร้างใหม่ขึ้นมาเพื่อรับประสบการณ์ใหม่นั้น

3.3 ผู้เรียนจะมีการปะทะสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งอื่นๆ และผู้เรียนจะปรับตนเองโดยการดูดซึมโครงสร้างทางปัญญาใหม่ และกระบวนการของความสมดุล เพื่อให้รับสิ่งแวดล้อมหรือความจริงใหม่เข้าสู่ความคิดของตนเองได้

3.4 การนำเสนอหรืออธิบายความจริงที่ผู้เรียนสร้างขึ้นนั้น ผู้เรียนจะสร้างรูปแบบหรือตัวแทนของสิ่งของปรากฏการณ์และเหตุการณ์ขึ้นในสมองของผู้เรียนเอง ซึ่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

#### 1.8.4 การดูงานนอกสถานที่ (Visiting)

การดูงานนอกสถานที่นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อให้ผู้รับการพัฒนาดูงานได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์การภายนอก ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บุคลากรสามารถนำแนวคิดที่ได้รับจากการดูงานนอกสถานที่ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองต่อไปได้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการดูงานนอกสถานที่ไว้ดังนี้

วิภา ฉัตรเงิน (2555) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงานนั้นผู้บริหารขององค์การมีบทบาทในการสำรวจความต้องการ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปสังเกตการณ์ เยี่ยมเยือน และศึกษาวิธีการทำงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ และประสบการณ์ พร้อมทั้งได้ทำการประเมินผลงานหลังจากการศึกษาดูงาน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงาน (Field Study) หรือ การทัศนศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานจริงนอกองค์การ ได้เห็นได้ซักถามได้สัมผัสปรากฏการณ์ใหม่ๆ อย่างใกล้ชิดที่แตกต่างไปจากเดิมจากที่ปฏิบัติอยู่ภายในองค์การ โดยบุคลากรได้เปลี่ยนบรรยากาศ ได้ผ่อนคลาย ได้รับความบันเทิง และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นๆ นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานและระหว่างผู้ดูงานพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ความร่วมมือของทีมงาน

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Visiting) หมายถึง การจัดกิจกรรมและการส่งเสริมให้บุคลากรไปศึกษาวิธีการปฏิบัติงานในองค์การอื่น ทั้งใน

ประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค ประสบการณ์ทำงาน และวิธีการทำงานใหม่ๆ ระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังนำความรู้จากการศึกษาดูงานมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรในองค์กรอีกด้วย

### 1.8.5 การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Meeting and Seminar)

การเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็น โดยข้อมูลต่างๆ จะถูกรวบรวมนำมาใช้ในการวิเคราะห์ร่วมกัน ซึ่งผลจากการสัมมนาจะนำมาซึ่งข้อสรุปแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆได้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการเข้าร่วมประชุมสัมมนาไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 น.1170) ได้กล่าวว่า การประชุมสัมมนาเป็นการประชุมรูปแบบหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลสรุปที่ได้ถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ส่วนผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

ไพโรจน์ เนียมมาศ (2554) ได้กล่าวว่า การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่ออบรมฝึกฝน ชี้แจง แนะนำ สั่งสอน และปลุกฝังทัศนคติ และให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือแสวงหาข้อตกลงด้วยวิธีการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี ชักถาม ถกเถียง ปรึกษาหารือภายในหัวข้อที่กำหนด ซึ่งผลจากการสัมมนาจะช่วยให้ระบบและวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555) ได้กล่าวว่า การสัมมนาเป็นการประชุมที่สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้มีความรู้ และความสนใจในเรื่องเดียวกันมาร่วมกันปรึกษาหารือ ร่วมกันคิดช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น ประสบการณ์ และทัศนคติ มีการรับฟังแนวคิดประสบการณ์จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้รู้แล้ว สมาชิกผู้ร่วมประชุมร่วมกันให้ข้อมูลเสนอปัญหาร่วมกันคิดวิเคราะห์ตัดสินหาข้อสรุปหรือแนวทางแก้ปัญหา

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2557) ได้กล่าวว่า การสัมมนาเป็นการประชุมเพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมในเรื่องที่กำหนดหัวข้อไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดการและแบบแผนที่แน่นอน โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมบรรยายอภิปรายหรือเสนอผลงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิกในที่ประชุม หรือเพื่อกระตุ้นเร้าความคิดอันที่สมาชิกจะได้นำไปประกอบการพิจารณาและมีส่วนร่วมในการอภิปรายในกลุ่มย่อยต่อไปซึ่งจะนำไปสู่การหาข้อสรุปร่วมกันในเรื่องที่ต้องการ

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การเข้าร่วมประชุมสัมมนา (Meeting and Seminar) หมายถึง การประชุมเพื่อแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และความคิดเห็น โดยมี

วัตถุประสงค์หรือการศึกษาในเรื่องเดียวกัน รวมทั้งร่วมมือวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางแก้ไข และหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมร่วมกัน ดังนั้นการสัมมนาเป็นกระบวนการหนึ่งของกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้า โดยวิธีการ ต่างๆ เป็นการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ปัญหา และการเสนอแนวทางแก้ไข การแสดงออกโดยการพูด การสนทนา การอภิปรายที่เกี่ยวกับเนื้อหาของเรื่องนั้นๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปของแนวทางที่มีความเป็นไปได้ โดยวิธีการปรึกษาหารือร่วมกัน

### 1.8.6 การลาศึกษาต่อ (Continuous Studying)

การลาศึกษาต่อนั้นเป็นการให้บุคลากรได้ไปหาความรู้ เพิ่มทักษะ และประสบการณ์เพื่อมาพัฒนางานและองค์การของตนเอง ซึ่งจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาจจะใช้ใช้เวลาราชการเต็มเวลาหรือบางส่วน เมื่อครบกำหนดกลับมาก็นำความรู้มาพัฒนางานของตนเอง โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการลาศึกษาต่อไว้ดังนี้

สุชัยญา รักชาวงษ์ (2560) ได้กล่าวว่า การลาศึกษาต่อคือ การที่บุคลากรได้รับการอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเมื่อศึกษาสำเร็จแล้วก็นำความรู้มาพัฒนาองค์การต่อไป

รัฐพร รุ่งเรือง (2562) ได้กล่าวว่า การที่บุคลากรได้ลาศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลาหรือบางส่วนที่จะไปให้หน่วยงานต้นสังกัดส่งไปศึกษาต่อ หรือบุคลากรต้องการที่จะสมัครสอบคัดเลือกทั้งในประเทศและต่างประเทศ

Armstrong, G., and P. Kotler (2003) ได้กล่าวว่า การลาศึกษาต่อเป็นพัฒนาของการเรียนรู้ที่เป็นความนิยมและความเข้าใจที่เป็นความต้องการในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะต่างกับความรู้และทักษะที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมในการดำเนินชีวิตเพียงอย่างเดียว

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การลาศึกษาต่อ (Continuous Studying) หมายถึง การพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์การ โดยอาจใช้เวลาราชการเต็มเวลาหรือบางส่วน ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาทั้งภายในประเทศ และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็นำความรู้มาพัฒนาองค์การต่อไป

### 1.8.7 การพัฒนาตนเอง (Self Development)

การพัฒนาตนเองนั้น เพื่อสร้างความสามารถของตนเองให้มากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาตนเองจะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ ฉะนั้นการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีปัจจัยหลายอย่างมาประกอบเพื่อช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้นทุกคนจึงต้องพยายามพัฒนาตนเองในการทำงานเพื่อส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานต่อไป โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

วินัย เพชรช่วย (2552) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

Nadler (1980) ได้กล่าวว่า การพัฒนาตนเองมุ่งในการให้ประสบการณ์ในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรพร้อมที่จะเคลื่อนที่ไปในทิศทางที่มีการเปลี่ยนแปลงที่หน่วยงานต้องการ ในกรณีที่ทิศทางได้ถูกกำหนดอย่างแน่นอนแล้วหน่วยงานจะเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างไร การฝึกอบรมและการศึกษาต่อที่กล่าวมาแล้วนั้นจะเหมาะสมมากกว่าการพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาตนเองเป็นการเตรียมในอนาคตอันไกล และยังมีทิศทางที่แน่นอน ผู้บริหารจะเตรียมการไว้ซึ่งอาจไม่มีการใช้ประโยชน์จากการพัฒนานั้นเลยก็ได้ จุดประสงค์ของการพัฒนาตนเองเพื่ออนาคตของหน่วยงานเพียงอย่างเดียว การวางแผนเพื่องานในปัจจุบัน หรืออนาคตอันใกล้ จึงไม่ใช่วัตถุประสงค์พื้นฐานของการพัฒนา ซึ่งในส่วนของหน่วยงานเองนั้นอนาคตของแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันไป และการเปลี่ยนแปลงก็ไม่แน่นอนในสภาพของการเปลี่ยนแปลงสูง การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

Boydell. 1985; พิมพพนิต เชาว์วะณิช (2552) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นความพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จด้วยตนเอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของตนเองให้มีความสามารถใหม่ๆ มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากเดิม มีความรู้สึกใหม่เกิดขึ้นทำให้รู้สึกว่าเป็นคนดีขึ้น

Meginnson and Pedler. 1982; เปาวลี วิมูลชาติ. (2549) กล่าวถึง การพัฒนาตนเองเป็นการที่ผู้เรียนมีความต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพของตนเองไปสู่สิ่งใหม่ๆ ผู้เรียนตัดสินใจด้วยตนเองในการเลือกว่าจะเรียนอะไร เมื่อไรและอย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการทำงาน การเลือกพัฒนาตนเองจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นกระบวนการเสริมสร้าง พัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทำสิ่งต่างๆให้สำเร็จด้วยตนเองในทางที่ดีขึ้นทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ สติปัญญา ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่ตนเอง และยังมีมุ่งให้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยบุคลากรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่หน่วยงานต้องการ พร้อมทั้งจะการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### 1.9 ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Richard A. Swanson และ Elwood F. Holton III (2001) กล่าวถึง หลักทฤษฎีที่นำมาใช้สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เกิดขึ้นจากการผสมผสานแนวคิดหลักทั้ง 2

ด้าน ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) และ 2) ทฤษฎีทักษะการทำงาน (Skill Theory) ทั้ง 2 ทฤษฎีต้องผ่านการทดสอบ ทดลอง และปฏิบัติจนกว่าจะสามารถยืนยันแนวคิดแต่ละด้านได้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1.9.1 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory)** ในมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่มักกล่าวถึงแนวคิดด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจในหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร รวมถึงทฤษฎีระบบ โดยมองถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการต่างๆ มากกว่าการกล่าวถึงทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ต่อมาภายหลังมีคำถามจากองค์กรว่า ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มผลประกอบการขององค์กร (Organizational Performance) ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายกำไร รายได้ และยอดขาย นั่นคือความพยายามวัดผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) สำหรับทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

(1) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด (Scarce Resource Theory) โดยทฤษฎีนี้กล่าวถึง ข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เวลา และอื่นๆ พบว่า โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้นอาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า Return on Investment หรือ ROI ว่าการเลือกใช้ทรัพยากรนั้นคุ้มค่าหรือไม่

(2) ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Resource Theory) ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับโดยมองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว

(3) ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากบุคลากร เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost Effectiveness Analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลผลิตของบุคลากรที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่บุคลากรจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้น เพราะผลผลิตของบุคลากรที่สูงขึ้น ทำให้ผลประกอบการขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น ทฤษฎีทุนมนุษย์จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost Benefit Analysis: ROI) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงการเพิ่ม



มูลค่าของมนุษย์ที่เป็นบุคลากรในองค์กร ได้ทั้งการเรียนรู้ผ่านการศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนาต่างๆ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

### 1.9.2 ทฤษฎีทักษะการทำงาน (Skill Theory)

Kats (หวน พินธุพันธ์, 2552: 15) ได้เสนอทฤษฎีทฤษฎีทักษะการทำงานที่จะนำมาวิเคราะห์ทักษะสำคัญที่บุคลากรทุกระดับพึงมี นั่นคือพนักงานควรมีทักษะทั้ง 3 ทักษะ ซึ่งประกอบด้วย

1) ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) คือ ทักษะที่สามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น เข้าใจว่าหน่วยงานของตนมีบทบาท หน้าที่อย่างไร แบ่งงานเป็นหน่วยงานย่อยๆ อะไรบ้าง และสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอย่างไรบ้าง

2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ทักษะในความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่นได้ เพราะพนักงานจะต้องทำงานสัมพันธ์กับคนอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง

3) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) คือ ทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม เฉพาะอย่าง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การพิมพ์ การร่างหนังสือติดต่อกัน การทำสื่อการสอน และการสอน

นอกจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) และทฤษฎีทักษะการทำงาน (Skill Theory) ซึ่งทั้ง 2 ทฤษฎีได้ผ่านการทดลอง การปฏิบัติจริงและสามารถยืนยันว่าแนวคิดแต่ละทฤษฎีนั้นสามารถนำไปใช้ได้จริง ยังมีทฤษฎีอื่นๆที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ เช่น ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ และทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory)

(McClelland, 1961)

(McClelland, 1961) เป็นผู้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่า คนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้อง ความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคนและเรียนรู้ว่าในทางสังคมแล้วเรามีความต้องการที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต ผู้มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

(1) มีเป้าหมายในการทำงานสูง ชัดเจน และท้าทายความสามารถ

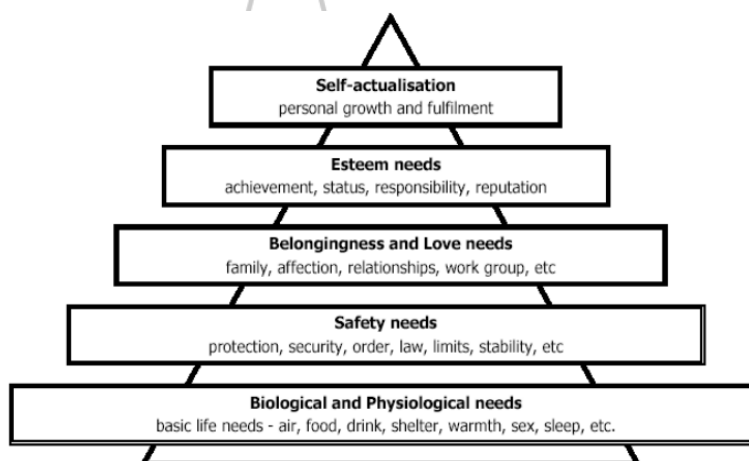


- ตัวเงิน
- (2) มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล หรือผลตอบแทนเป็น
- ระดับ
- (3) ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุก
- อันดับ
- (4) รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น
2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วน
- ควบคุมสร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะ
- พฤติกรรมดังนี้
- (1) แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
- (2) ชอบการแข่งขันในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคน
- อื่นได้
- (3) สนุกสนานในการเชิญหน้าหรือโต้แย้งต่อผู้กลับผู้อื่น
- ความต้องการอำนาจมี 2 ลักษณะ ได้แก่ อำนาจบุคคล และอำนาจ
- สถาบัน โดยที่อำนาจบุคคลมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าองค์กร แต่อำนาจสถาบันมุ่งเพื่อ
- ประโยชน์ส่วนรวม โดยทำงานร่วมกับคนอื่น
3. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะ
- รักษามิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้อย่างใกล้ชิด ผู้มีความต้องการความผูกพันมี
- ลักษณะดังนี้
- (1) พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
- (2) อยากให้บุคคลอื่นชื่นชอบตัวเอง
- (3) สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะ
- สังสรรค์
- (4) แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม หรือ
- องค์กรต่างๆ

สัดส่วนของความต้องการทั้ง 3 ประการนี้ในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการอำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนอาจมีความต้องการความสำเร็จสูง ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้

**ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์** โดยทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจเกี่ยวกับความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของแต่ละบุคคล เพราะความต้องการจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1.1 บุคคลทั่วไปจะมีความต้องการอยู่เสมอ และความต้องการนั้นไม่มีที่สิ้นสุด
- 1.2 ความต้องการมีความสำคัญแตกต่างกันจึงสามารถจัดเรียงลำดับความต้องการได้
- 1.3 บุคคลทั่วไปจะแสวงหาความต้องการสำคัญที่สุดก่อน
- 1.4 ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในสิ่งนั้นก็จะหมดไป และความต้องการในลำดับสูงกว่าก็จะเข้ามาแทนที่



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา: Chapman, A. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs

จากภาพมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการออกเป็น 5 ชั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด ดังนี้ (ครองทรัพย์ วงศ์มาน, 2552)

1) ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของ การดำรงชีวิต ประกอบด้วย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ ความ ต้องการทางร่างกายมีความจำเป็นในการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้มนุษย์จึงพยายามกระทำ เพื่อ ตอบสนองความต้องการในแรงขับนี้ ถ้าความต้องการทางร่างกายได้รับการบำบัดหรือตอบสนองแล้ว ความ ต้องการนี้ก็จะมีอิทธิพลต่อมนุษย์น้อยลงหรือหมดไป ความต้องการในระดับที่สูงก็จะเข้ามาแทนที่

2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เมื่อ ความต้องการของร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการในขั้นสูงขึ้น คือ ต้องการความ ปลอดภัย ความมั่นคงในการดำเนินชีวิต เพราะมนุษย์ต้องการความมั่นคงความปลอดภัย ทั้งทางร่างกายและ ความปลอดภัยมั่นคงในอาชีพการงานด้วย ตัวอย่างเช่น ต้องการมีอาชีพ

ที่มั่นคง ต้องการมีสุขภาพที่ดี ปลอดภัย หรือเป็นการหลีกเลี่ยงความกลัว เช่น กลัวการสูญเสีย กลัวความยากลำบาก กลัวอุบัติเหตุ อุบัติภัยต่างๆ ฯลฯ

3) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) มนุษย์ทั่วไปชอบที่จะอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม สังสรรค์กันในสังคม ต้องการความรักและการยอมรับจากครอบครัวและสังคม เพราะมนุษย์จัดเป็นสัตว์สังคม (Social Animal) ไม่อยากอยู่ตามลำพัง อยากมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น จึงต้องปรับพฤติกรรมให้เป็นที่ ยอมรับจากสังคมให้มีผู้มาสนใจ รัก เอาใจใส่ และการที่จะได้มาซึ่งความรักและการยอมรับในต้องมีการให้ และ การรับ เช่น จะต้องรู้จักให้ เมื่อมีการให้แล้วก็จะเกิดการได้รับตามมา

4) ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เมื่อความต้องการความรักและการ เป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการให้ บุคคลอื่นยอมรับในความสามารถและยกย่องว่าเป็นคนมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีฐานะทางสังคม ทำให้มีความสุข เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและความมั่นคงในสังคม

5) ความต้องการประสพผลสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เป็นความปรารถนาที่จะเข้าใจตนเอง รู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของตนเอง อาจ เป็นความต้องการที่จะทำประโยชน์และดำเนินชีวิตไปตามที่ความต้องการที่คาดหวังไว้ ได้รับความสำเร็จในสิ่งที่เขา ทำอยู่ ความต้องการนี้อาจแสดงออกได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละคน ตัวอย่างเช่น ต้องการเป็นมัคคุเทศก์ที่มีชื่อเสียง เป็นเจ้าของธุรกิจนำเที่ยวที่ประสบความสำเร็จ ฯลฯ

จะเห็นว่าความต้องการนั้นเกิดขึ้นตลอดเวลาและจะมีมากกว่าหนึ่งอย่างเสมอ ความต้องการ จะแสดงออกมาในรูปของแรงขับและผลักดันให้เกิดพฤติกรรม บางครั้งการเรียงลำดับความต้องการก็ไม่ได้ เป็นไปตามทฤษฎี เพราะอาจมีความต้องการเกิดขึ้นพร้อมกันหรือเกิดสลับที่กันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และการตัดสินใจท่ามกลางสถานการณ์ก็เป็นได้

**ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Needs Theory)** โดยธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2557) กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ ซึ่งอัลเดอร์เฟอร์ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่าง ระหว่างความต้องการในระดับต่ำ และความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของ มาสโลว์ 5 ประเภท คงเหลือ 3 ประเภท ดังนี้

1) ความต้องการในการอยู่รอด (Existence Needs: E) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Related Need: R) มีลักษณะเป็นรูปธรรม น้อยลงประกอบด้วย ความต้องการทางด้านสังคมตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของอัลเดอร์เฟอร์ และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็น ความต้องการการยกย่องและบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ ไม่เชื่อว่าบุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่น โดยพบว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ เช่น ความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการอยู่รอด) ความต้องการขั้นพื้นฐานทั้ง 3 ประการ แต่ละอันของทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. อธิบายได้ในรูปของเป้าหมายที่ทำให้ต้องมีการ ดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ต้องการนั้นมาในรูปของขบวนการ จากขบวนการนี้จึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้ สำหรับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต เป้าหมายคือ สิ่งของที่เป็นวัตถุ และ ขบวนการก็เป็นเพียงการให้ได้ วัตถุนั้นมาให้พอเพียงแก่ความต้องการเท่านั้น และเมื่อสิ่งของนั้นมีน้อย หรือหายาก ขบวนการก็จะกลายเป็นแพ้หรือชนะ และการที่คนหนึ่งได้รับประโยชน์ก็จะมี ความสัมพันธ์กับฝ่ายที่เสียประโยชน์จากความต้องการขั้นต่างๆ ของมนุษย์เป็นแนวทางที่ให้ผู้บริหาร องค์กรจัดหาสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร เช่น การเพิ่มเงินเดือน การ เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรมีความ จงรักภักดีต่อองค์กร การทำงานเพื่อองค์กร แต่สภาพความต้องการของบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน สิ่งแวดล้อม ฐานะทางเศรษฐกิจ ทักษะคติ ค่านิยมของบุคคลย่อมจะทำให้ความต้องการแตกต่างกันไป โดยมีความแตกต่างอยู่ 2 ประการ ระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ คือ

**ประการแรก** มาสโลว์ยืนยันว่าคุณคนจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่ง จนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่าถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไปบุคคลจะเกิดความคับข้องใจแล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความ ความต้องการระดับต่ำกว่า

**ประการที่สอง** ทฤษฎี ERG อธิบายว่าความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจ เกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันหรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลา เดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการ โอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G)

## 2.10 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(R. Wayne Mondy, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux.) (1999, pp. 258 – 261) ได้กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Support of Senior Management) คือ การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องอยู่ในรูปแบบที่เห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรม ไม่ใช่เป็นเพียงการพูดด้วยวาจาเท่านั้น โดยต้องมีการสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งองค์การ และจะดียิ่งขึ้นหากผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

2) ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Willingness and Commitment to Work) คือความตั้งใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยหน่วยงานจะต้องมีวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา ถ้าหากว่าประสบผลสำเร็จจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลผลิตจะเพิ่มขึ้น ต้นทุนต่ำลง และองค์การมีผลกำไรเพิ่มขึ้น

3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancement) คือ ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้กระบวนการผลิต และระบบการทำงาน มีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งองค์การจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการทำงาน และปรับทัศนคติของพนักงานให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้มีการแสวงหาการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและเพิ่มการผลิตให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

4) ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity of the Organization) คือการที่องค์การได้ขยายขอบเขตการทำงานส่งผลให้ขนาดขององค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจำนวนบุคลากร จำนวนของผลิตภัณฑ์ ซึ่งการขยายกิจการทำให้โครงสร้างความซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมีมากขึ้น บุคลากรต้องมีการประสานงานกันมากขึ้นจึงส่งผลทำให้ความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น

5) การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ (Cognitive Behavioral Science) คือ ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาทฤษฎีและความรู้ใหม่ได้เกิดขึ้นมากมาย อันเป็นผลมาจากการวิจัย ค้นคว้า และทดลองความรู้ใหม่ที่เพิ่มขึ้น ส่วนหนึ่งจะสัมพันธ์กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสมัยใหม่จึงต้องตระหนักถึงเรื่องดังกล่าวและตื่นตัวที่จะนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยมีเครื่องมือและโปรแกรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่จัดขึ้นจะต้องมีความทันสมัย ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความรู้ใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่พัฒนาเพิ่มขึ้น



6) เทคนิค วิธีการถ่ายทอดความรู้ (Techniques and Methods of Knowledge Transfer) คือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นอกจากจะเป็นผู้ทรงความรู้แล้ว ยังจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องทฤษฎีและกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเรื่องนี้จะช่วยให้การถ่ายทอดความรู้และสอนทักษะต่างๆแก่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นไปตามที่ต้องการ ซึ่งข้อสรุปของการเรียนรู้ทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยภาพรวมได้

7) ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Performance of the Main Functions of Human Resource Management) คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะส่งผลกระทบต่อโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เช่น การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน และแรงงานสัมพันธ์

นอกจากนี้ (Mondy and Noe, 2004) ได้กล่าวไว้ว่า กิจกรรมการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Activities) หมายถึง การปฏิบัติและน่านโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ ซึ่งกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา และคัดเลือก (Human Resource Planning, Recruiting and Selection) องค์กรล้วนต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน สถานที่ทำงานและระยะเวลา ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และในการที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ ต้องอาศัยการวางแผน การสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้น (Human Resource Planning ; HRP) เป็นกระบวนการที่พิจารณาเกี่ยวกับความต้องการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะได้พนักงานตามที่ต้องการทั้งด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และได้บุคลากรในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการ สำหรับการสรรหานั้น (Recruiting) เป็นกระบวนการของการชักจูงบุคคลในจำนวนที่เพียงพอและกระตุ้นให้สมัครงานกับองค์กร ส่วนการคัดเลือก (Selection) นั้นเป็นกระบวนการที่องค์กรได้ใช้วิธีการในการคัดสรรกลุ่มบุคคลที่มาสมัคร เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดสำหรับตำแหน่งงานและองค์กร โดยความสำเร็จในหน้าที่ 3 ประการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตาม พันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development; HRD) ประกอบไปด้วยการศึกษา การพัฒนา การฝึกอบรม และการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้พร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเริ่มต้นตั้งแต่เมื่อบุคคลได้เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดอายุการทำงาน



ของเขา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการวางแผนอาชีพ (Career Planning) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายอาชีพของพนักงาน และกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายอาชีพ ซึ่งอาชีพของพนักงานกับความต้องการขององค์กรไม่สามารถแยกออกจากกันได้ อย่างชัดเจน ดังนั้นองค์กรจึงควรสนับสนุนพนักงานในการวางแผนอาชีพ ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นพนักงานจะได้รับการประเมินเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีโอกาสได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนนำไปสู่การแก้ไขจุดบกพร่อง เพื่อให้พนักงานสามารถยกระดับศักยภาพส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 3 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) การจัดระบบจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับผลตอบแทนที่พอเพียงและเท่าเทียมกันซึ่งค่าตอบแทนประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Rewards) ซึ่งเป็นเงินที่พนักงานจะได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้างหรือเงินเดือน (Wage or Salary) และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่เงิน (Non-Financial Rewards) เช่น งานที่ทำหาย ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี นอกจากนี้ยังมีการจัดสวัสดิการ (Benefits) ซึ่งเป็นสิ่งที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้าง เช่น วันหยุดพักผ่อน วันลาป่วย วันหยุด ตลอดจนการประกันสุขภาพให้แก่พนักงาน

ขั้นที่ 4 สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) สุขภาพ (Health) หมายถึง การที่พนักงานไม่เจ็บป่วยและมีร่างกายจิตใจที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน ส่วนความปลอดภัย (Safety) หมายถึง การป้องกันพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน การที่พนักงานมีสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์และทำงานในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่สร้างผลประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาวได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์จึงส่งเสริมสนับสนุนและจัดให้มีโปรแกรมด้านความปลอดภัยและสุขภาพอย่างเพียงพอ โดยปัจจุบันได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทำให้ทุกองค์กรตระหนักถึงความสำคัญด้านความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานมากยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 5 พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ (Employee and Labor Relations) เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง รวมถึงบทบาทของสหภาพแรงงานและการต่อรองกับสหภาพแรงงานในแนวทางที่จะให้เกิดประโยชน์แก่ทั้ง 2 ฝ่าย โดยการร่วมเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) ร่วมกัน

ขั้นที่ 6 การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Research) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ โดยการศึกษาวิจัยสามารถทำได้ในทุกหน้าที่ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสรรหาพนักงาน ซึ่งจะทำได้ข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับประเภทของพนักงานที่เหมาะสมกับองค์การหนึ่งองค์การโดยเฉพาะ หรือการวิจัยเกี่ยวกับความปลอดภัยของการทำงาน ซึ่งอาจบอกถึงสาเหตุของอุบัติเหตุที่มีสัมพันธ์กับงานได้

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### 2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และสามารถพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อสถานะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป (เฉลิมพล ประเสริฐสังข์, 2556) โดยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากรนั้นมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขันได้ ซึ่งจากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีพบว่าได้มีนักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้หลายๆทัศนะ ซึ่งสามารถรวบรวมและสรุปได้ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราชา (2556) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ทำให้บุคลากรในองค์การนั้นขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลสัมฤทธิ์ที่องค์การปรารถนาได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างและขยายเครือข่ายของการเรียนรู้ มีความเป็นอิสระไม่มีขอบเขตการเรียนรู้ เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วถึงทั้งองค์การ

คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล (2564) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Peter M. Senge (1990) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ซึ่งบุคลากรในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ที่ต้องการอย่างแท้จริง โดยเป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผน

ความคิดซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Michael Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันอย่างทรงพลัง มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต และมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นองค์กรที่เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร และมีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่เหมาะสมและในการเพิ่มระดับผลิตภาพ

Karen Watkins and Victoria Marsick (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง แต่ในขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการ เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยหมายถึงว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้กระทั่งคู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง โดยมีการปรับเปลี่ยนองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

David A. Gavin (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีลักษณะในการสร้างสรรค์การได้มาซึ่งความรู้ การแสวงหา และการถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวกิจกรรมขององค์กรอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ใหม่และการหยั่งรู้

Ubben, C.G., & others (2001) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) มีความหมายเดียวกันและใช้แทนกันได้ โดยเป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโต ก้าวหน้า มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self-Renewal) เป็นเรื่องขององค์กรหรือชุมชนที่ไม่เคยอึดตัว

Pettinger R. (2002) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น ยุทธวิธีและวิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรที่เน้นการพัฒนาความสามารถของพนักงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของการสร้างเสริมพฤติกรรม เจตคติ และทักษะ องค์กรแห่ง

การเรียนรู้จึงหมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

Argyris and Schön (1978,1996) ได้เสนอความคิดเห็นว่าองค์การจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการส่งผ่านความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา ซึ่งถือว่าการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) และอาจถือได้ว่าเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

**ดังนั้นสรุปได้ว่า** องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การที่มีสมาชิกปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และมีการทุ่มเททรัพยากร เพื่อลงทุนให้บุคลากรในทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนการสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อสามารถแสดงศักยภาพ และการสร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ

## 2.2 แนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Peter M. Senge (1990, p.3) ได้เสนอแนวความคิดของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกได้เป็น 5 ประการในหนังสือเรื่อง วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์การการเรียนรู้ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การการเรียนรู้ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

**2.2.1 บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)** คือลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน เพื่อมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การที่จะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์การนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความมุ่งมั่นใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผลเพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมา นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบขององค์การที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่

### คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้

1) การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch Targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จภายใต้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

2) ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กรก็คือ การเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

3) การเปิดใจ (Open-Mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่างหรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

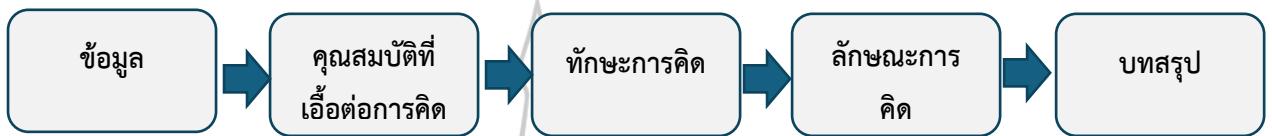
4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือมีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ ได้ใช้ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้ให้รู้จริง” การรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่างๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรจึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้มีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ สร้างความได้เปรียบขององค์กร และมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่ และเมื่อเวลาผ่านไปความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น “ไม้ตายซาก” ในองค์กร

**2.2.2 แบบแผนความคิด (Mental Model)** คือแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนใน



องค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธในการฝึกสติรักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล



ภาพที่ 2.2 กรอบความคิดของการคิด

จากภาพที่ 2.2 แสดงกรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 1) ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้นไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคม และสิ่งแวดล้อม หรือข้อมูลทางวิชาการ
- 2) คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้นในภาพรวมแล้ว ก็คือ การใฝ่เรียน และใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
- 3) ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่างๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น การสรุปความ (Drawing Conclusion) การให้คำจำกัดความ (Defining) การวิเคราะห์ (Analyzing) การผสมผสานข้อมูล (Integrating) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Constructing) การค้นหาแบบแผน (Finding Patterns) การคาดคะเน (Predicting) การตั้งสมมุติฐาน (Formulating Hypothesis) การทดสอบสมมุติฐาน (Testing Hypothesis) และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying)
- 4) ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่ การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือการคิดแบบมองทั้ง 2 ด้าน เช่น มองข้อดีและข้อเสีย และมองรายได้และรายจ่าย การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือการทดสอบสมมุติฐานโดยผ่านกระบวนการค้นหาวิจัยข้อมูล และการคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิแก๊งปลาของระบบคิวซ์ การคิดเชิงบวก คือการคิดแต่ในด้านดีด้านที่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้
- 5) บทสรุปเป็นการนำผลกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น

- (1) การตัดสินใจว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ
- (2) การแก้ปัญหาตัดสินใจว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใด



(3) การศึกษาวิจัย นำข้อมูลต่างๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่

(4) การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โดยโมเดลความคิดในมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ใหม่เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้างและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์การดีขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

**2.2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** คือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ โดยองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์การ บุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

จุดหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัย พื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจะมีผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์การมีความรู้สึกมีส่วนร่วมและผูกพัน มิใช่เป็นเพียงแต่การยินยอมเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการได้ดังนี้

1. ช่วยให้ข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
2. ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร
3. ช่วยจัดการให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยความในใจของเขา
4. ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ
5. ช่วยจัดหาทรัพยากรที่ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความกังวลของบุคลากร นั่นคือ เวลา เงิน การ สนับสนุนด้านการจัดการ ความคาดหวังที่แจ่มชัดเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบกับความใจกว้างของผู้บริหาร จะค่อย ๆ สร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน ลดการต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงจนในที่สุด วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจะมีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นได้บ้าง มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

**2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)** คือการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และ ความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ทีมแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วย บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับ ผู้อื่น แต่ไม่ได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์การจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับเช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองทีละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

ความสามารถในการปรับกระบวนการที่ศูนย์เรื่องการปรับโครงสร้างขององค์การเพื่อลดสายการบังคับบัญชาจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) ที่ประกอบไปด้วย บุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

1) การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจใน ระบบราชการหมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอน ลักษณะที่สำคัญก็คือ สายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบเท่ากันหมด

2) การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริกภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มจะอยู่ ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและควบคุมโดยเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือเป็นทั้งโครงสร้างองค์การขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่ และเป็นสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจไปพร้อมๆ กัน

ทั้ง 2 แบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับความนิยมในเรื่องของทีมทำงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบโครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือ ขวัญและกำลังใจของทีมงาน โดยทีมแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม

1) ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์การ หมายถึง วิธีทางที่จะให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลทุกอย่างที่สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ เช่น ถ้าผู้บริหารระดับสูงขององค์การขนาดใหญ่ต้องการปรับโครงสร้างขององค์การให้แบนลงก็มีความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะได้สามารถสนองต่อภารกิจใหม่ได้

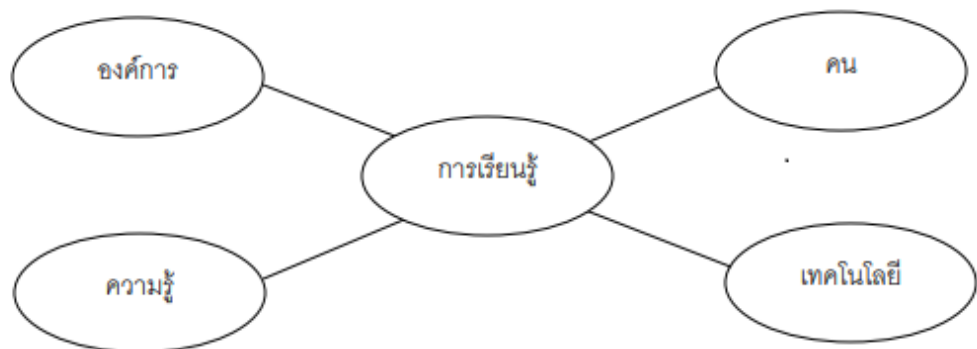
สรุปได้ว่าทีมแห่งการเรียนรู้ คือทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ระบบข้อมูล ข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

**2.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)** คือกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็น กระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือเห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes Instead of Part, See the Forest and The Trees)

ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอมองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับการคิดเชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือโมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การต่อไป

### 2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

Michael J. Marquardt and Reynolds พบว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่ง ของ The Systems-Linked Organization Model (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.132-158) ซึ่งประกอบขึ้นเป็น 5 ระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt (1996, p.21)

องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้องค์การ คน ความรู้ เทคโนโลยี การเรียนรู้ ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

### 2.3.1 การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ

2) ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3) ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- (1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
- (2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model)
- (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
- (6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2.3.2 องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) วัฒนธรรมองค์การ
- 3) กลยุทธ์
- 4) โครงสร้าง

2.3.3 สมาชิกในองค์การ (People) หรือการเสริมความรู้อันแก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) บุคลากร
- 2) ผู้บริหาร หรือ ผู้นำ
- 3) ผู้รับบริการ หรือ ลูกค้า
- 4) คู่ค้า

5) พันธมิตร หรือ หุ้นส่วน

6) ชุมชน

**2.3.4 ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management)** ประกอบด้วย

- 1) การแสวงหาความรู้
- 2) การสร้างความรู้
- 3) การจัดเก็บความรู้
- 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

**2.3.5 เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)** ประกอบด้วย

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
- 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

## 2.4 ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ศิริรัตน์ ประชุมวัต (2555) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ภายในระหว่างบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์ที่สำคัญคือการเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์การ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยองค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

**2.4.1 การแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)** โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของเดมมิง (PDCA: Plan, Do, Check, Action)

**2.4.2 การทดลองปฏิบัติ (Experimental)** ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การ ทั้ง Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program

**2.4.3 การเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from Their Own Experience)** โดยบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษาให้แก่สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก

**2.4.4 การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others)** โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) และการสังเกต (Observation)

**2.4.5 การถ่ายทอดความรู้** โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education และ Job Rotation โดยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนั้นจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ การพัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้ โดยองค์การ (Organization Learning) กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือ ให้แต่ละคนแต่ละตำแหน่งของแต่ละสายงานควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์การ เพื่อให้องค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้เกิดการเรียนรู้ และการคิดวิเคราะห์ โดยใช้ข้อมูลต่างๆ อย่างเปิดกว้างและมีทักษะการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์บุคลากรทุกคนในองค์การให้มีความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันองค์การ เกิดความร่วมมือกันในการสร้างวิสัยทัศน์และการกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้น มีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกันแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ และพัฒนางานมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด และความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์การระดับการเรียนรู้

### 3. บริบททั่วไปของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้น มีอยู่ 2 วิทยาเขต คือวิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตศรีราชา แต่ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกวิทยาเขตบางเขน เนื่องจากเป็นวิทยาเขตหลัก

#### 3.1 ความเป็นมาของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คณะ

เศรษฐศาสตร์. (2565). <https://eco.ku.ac.th/2019/ประวัติคณะ/>

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นหนึ่งในสี่คณะที่กำเนิดมาพร้อมกับการสถาปนามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เมื่อปี พ.ศ. 2486 ในฐานะ คณะสหกรณ์ ก่อนจะเปลี่ยนชื่อเป็น คณะเศรษฐศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2535 ปัจจุบัน คณะเศรษฐศาสตร์ประกอบด้วย 3 ภาควิชา ได้แก่ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากร และภาควิชาสหกรณ์ เปิดสอนหลักสูตรทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จำนวนรวม 13 หลักสูตร โดยเป็นหลักสูตรภาษาอังกฤษและหลักสูตรนานาชาติ จำนวน 4 หลักสูตร



เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2486 ได้มีพระราชบัญญัติยกฐานะของวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดย “คณะสหกรณ์” เป็นหนึ่งในสี่คณะแรกของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย คณะเกษตร คณะประมง คณะวนศาสตร์ และคณะสหกรณ์ มีการศึกษาชั้นอนุปริญญา เพื่อให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากคณะสหกรณ์ออกไปรับราชการในกรมสหกรณ์ โดยมี คุณพระพิจารณ์พานิชย์ อดีตอธิบดีกรมสหกรณ์เป็นคนบดคนแรก และอาจารย์ ทัศนุ ศาตราภัย เป็นเลขานุการคณะฯ ในสมัยเริ่มต้นนั้นคณะสหกรณ์ได้จัดการเรียนการสอนอยู่ในบริเวณอาคารส่วนหนึ่งของกรมสหกรณ์ ซึ่งตั้งอยู่ข้าง วังพระองค์เจ้าจุลจักรพงษ์ ท่าเตียน กรุงเทพมหานคร การศึกษาของคณะสหกรณ์ในสมัยนั้น มีแผนกวิชาอยู่ 4 แผนกด้วยกันคือ แผนกวิชาเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ แผนกวิชาสหกรณ์ แผนกวิชาบัญชี และ แผนกวิชานิติศาสตร์

ในปี พ.ศ. 2495 ศาสตราจารย์ พันธุ์ ดิษยมณฑล ย้ายมาจากกรมสหกรณ์มาดำรงตำแหน่งเลขานุการคณะฯ และเลื่อนเป็นรองคณบดีในเวลาต่อมา ได้เสนอให้หลักสูตรปริญญาตรี 4 ปี และ 5 ปี โดยได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย และยังคงใช้สถานที่บริเวณกรมสหกรณ์เป็นที่ศึกษาไปพลางก่อน พร้อมทั้งได้เสนอให้เปลี่ยนชื่อเป็นคณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์เพื่อให้นักศึกษากว้างขวางมากขึ้น และเพื่อให้บัณฑิตลาตที่ จะออกไปทำงานได้มากยิ่งขึ้น แต่ จอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีและเป็นประธาน ก.พ. ในขณะนั้นประสงค์จะเน้นความสำคัญของสหกรณ์จึงใช้ชื่อว่า “คณะสหกรณ์และเศรษฐศาสตร์” ในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2495 ซึ่งประกอบด้วย 8 แผนกวิชา คือ แผนกวิชาสหกรณ์ แผนกวิชาเศรษฐศาสตร์ แผนกวิชาเศรษฐศาสตร์กสิกรรม แผนกวิชาบัญชี แผนกวิชาภาษาต่างประเทศ แผนกวิชาสังคมวิทยา แผนกวิชาเบ็ดเตล็ด จนกระทั่งเดือนพฤษภาคมปี พ.ศ. 2499 จึงได้ย้ายสถานที่ศึกษามาอยู่รวมกันกับคณะอื่น ๆ ที่บางเขน กรุงเทพมหานคร รวมทั้งได้เปลี่ยนชื่อเป็น “คณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์” โดยมี คุณพระพิจารณ์พานิชย์ ดำรงตำแหน่งคณบดีจนถึงปี พ.ศ. 2501 และยังคงดำรงตำแหน่งคณบดีกิตติมศักดิ์ของคณะฯ จนถึงปี พ.ศ. 2506 ทั้งนี้ ศาสตราจารย์ พันธุ์ ดิษยมณฑล ได้เข้าดำรงตำแหน่งคณบดีสืบต่อจาก คุณพระพิจารณ์พานิชย์ จนถึงปี พ.ศ. 2518 ในช่วงที่ยังใช้ชื่อคณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์นั้น ได้มีการปรับปรุงแผนกวิชาต่าง ๆ เสียใหม่เป็น 6 แผนกวิชา ประกอบด้วย แผนกวิชาสหกรณ์ แผนกวิชาเศรษฐศาสตร์ แผนกวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร แผนกวิชาบัญชีและการธุรกิจ แผนกวิชานิติศาสตร์และสังคมศาสตร์ แผนกวิชาสถิติ

ในปี พ.ศ. 2506 คณะเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ ได้รับงบประมาณจำนวน 3 ล้านบาท เพื่อก่อสร้างตึกเรียนหลังแรกที่บางเขน เป็นตึก 3 ชั้น และได้ขออนุญาตใช้พระนามของ พระราชวรวงศ์เธอ กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ เป็นชื่อ และได้มีพิธีเปิด “ตึกพิทยาลงกรณ์” อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2507 โดย ฯพณฯ จอมพลถนอม กิตติขจร นายกรัฐมนตรี และนายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นประธานในพิธี

ต่อมาในปี พ.ศ. 2509 ได้เปลี่ยนชื่ออีกครั้งหนึ่งเป็น “คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ” เพื่อขยายงานการศึกษาให้เหมาะสมกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และให้นิสิตมีโอกาสดำเนินการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้มากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อตลาดแรงงานในสาขาวิชาชีพที่ขยายตัวตามความเจริญของบ้านเมือง โดยเพิ่มสาขาวิชาอีกหลายแขนงพร้อมทั้งได้มีการจัดแบ่งส่วนราชการใหม่ในปี พ.ศ. 2511 โดยคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ ประกอบด้วย 6 ภาควิชาคือ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร ภาควิชาเศรษฐศาสตร์ ภาควิชาสหกรณ์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ ภาควิชาบัญชี ภาควิชาการตลาด จนกระทั่งเดือนกันยายน ปี พ.ศ. 2532 ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรได้เปลี่ยนชื่อเป็นภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและทรัพยากรในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2535 เนื่องจากคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มีจำนวนนิสิตและคณาจารย์เป็นจำนวนมาก ซึ่งมีขนาดใหญ่เป็นที่สองรองจากคณะเกษตร พร้อมกันนั้นความต้องการบุคลากรในสาขาวิชาที่เปิดสอนอยู่ในคณะฯ ได้ขยายตัวทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 คณะ คือ “คณะเศรษฐศาสตร์” และคณะบริหารธุรกิจ ดังเช่นในปัจจุบัน

### 3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์. (2565)

<https://eco.ku.ac.th/วิสัยทัศน์/>

#### วิสัยทัศน์

เป็นองค์การชั้นนำด้านเศรษฐศาสตร์ สร้างความรู้ คู่คุณธรรมสู่ชุมชน

#### พันธกิจ

1. สร้างบัณฑิตและผู้นำที่มีความรู้ มุ่งมั่น สร้างสรรค์ มีจิตสำนึก เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ และความเสมอภาคทางสังคม
2. สร้างพลังและขับเคลื่อนเครือข่ายวิจัย และบริการวิชาการทางเศรษฐศาสตร์ ทั้งภายในและภายนอก ทั้งระดับชาติและนานาชาติ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์
3. มีการบริหารอย่างมีธรรมาภิบาลและพัฒนาบุคลากรของคณะให้มีความพร้อมและทันกาลกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของโลก

ประเด็นยุทธศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์. (2565) <https://eco.ku.ac.th/วิสัยทัศน์/>

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการใช้หลักเศรษฐศาสตร์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : เพื่อพัฒนาการบริการวิชาการที่ตอบสนองต่อชุมชนและสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาของนิสิตและอาจารย์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล

เป้าประสงค์ : เพื่อผลิตบัณฑิตด้านเศรษฐศาสตร์ที่มีคุณภาพ รับผิดชอบต่อสังคม

และดำรงตนเป็นคนดี มีจริยธรรมภายใต้ความหลากหลายของวัฒนธรรมนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนางานวิจัยสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับชาติ และนานาชาติ

เป้าประสงค์ : เพื่อสร้างงานวิจัยที่ตอบโจทย์ตามยุทธศาสตร์งานวิจัยแห่งชาติที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหาของชุมชนและสังคม พร้อมทั้งสร้างนักวิจัยและผลงานวิชาการที่มีคุณภาพในระดับชาติและนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจและการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ : เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการองค์การ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

#### เอกลักษณ์ ECON KU

E: Excellency (ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ)

C: Commitment (ความมุ่งมั่น และรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม)

O: Open-minded (การเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง)

N: Networking (การสร้างเครือข่าย)

K: Knowledge Creation and Moral Obligation (การสร้างสรรค์องค์ความรู้

ควบคู่คุณธรรมจริยธรรม)

U: Unity (การรู้จักสามัคคี)

#### ค่านิยมองค์การ

เรียนรู้ ท่วมเท มุ่งมั่น ทันกาล

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้แบ่งรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 6 รูปแบบ ได้แก่ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การสัมมนา (Seminar) การศึกษาดูงาน (Field Study) การลาศึกษาต่อ (Continuing Education) และการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เนื่องจากหลักการของ Gilles (1994) และอาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2550) ได้มีนักวิชาการนำไปใช้อ้างอิงอย่างแพร่หลายและแบ่งปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ปัจจัย ได้แก่ การสนับสนุนของผู้บริหาร (Support of Senior Management) ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Willingness and Commitment to Work) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancement) ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity of the Organization) การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ (Cognitive Behavioral

Science) เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ (Techniques and Methods of Knowledge Transfer) และผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Performance of the Main Functions of Human Resource Management) เนื่องจากทฤษฎีของ R. Wayne Mandy, Robert M. Neo and Shane R.Premeaux (1999) ได้มีนักวิชาการนำไปใช้อ้างอิงอย่างแพร่หลายเช่นกัน

#### 4.1 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 4.1.1 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

ศักดิ์สุนทร เปรमानนท์, เอกสิทธิ์ สนามทอง, อธิพัทธ์ สุวพันธ์พรกุล และวันชัย ปานจันทร์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า ด้านการฝึกอบรมพัฒนา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความถูกต้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้

พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.11 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงานที่เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมเพิ่มขึ้น 0.11%

รัตนภรณ์ บุญนุช (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน : กรณีศึกษา การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ข้อมูลประสบการณ์การพัฒนาและฝึกอบรม โดยพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมเฉพาะด้านอยู่ในระดับมาก เพราะจะทำให้เข้าใจถึงวิธีการทำงานและรู้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาและฝึกอบรมนั้นยังจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และสามารถใช้อุปกรณ์ ที่ทันสมัยได้อย่างถูกต้องอีกด้วย

ฉันทนา บุญชู (2554) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม พบว่า ในด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนา มีความสัมพันธ์เชิงบวกซึ่งส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและมีการพัฒนาอย่างเหมาะสม และได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ตลอดจนมีระบบการติดตามภายหลังการอบรม ซึ่งจะ

ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีการนำความรู้ที่นำกลับมาพัฒนาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4.1.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

เขตอรัญญ์ จันทร์สระแก้ว (2560) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท พูจิสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตนเอง โดยที่ผู้บริหารบริษัทควรปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นพัฒนาพนักงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน โดยการกำหนดนโยบาย แผนการพัฒนาพนักงานไว้ให้ชัดเจน ให้อำนาจในการทำงานเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาทีมงาน มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงาน มีการติดตามประเมินผลทุกครั้ง ความรู้ความสามารถพนักงานสามารถสร้างทีมงานการเรียนรู้มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ซึ่งหากมีการพัฒนาองค์ประกอบของการ ย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้าน การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุง ราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.11 ซึ่งเป็น ความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองที่เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมเพิ่มขึ้น 0.11%

ปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การระบบรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในพัทลุง พบว่า การ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยทางโรงเรียนได้ใช้ระบบการพิจารณาความรู้ทักษะความสามารถเพื่อพิจารณาความ เชี่ยวชาญ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน หากแต่ในทาง ปฏิบัติการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องเกิดจากความตั้งใจจริงของบุคลากร เพราะเมื่ออบรมเสร็จสิ้นแล้วทุกคนก็จะนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองไปใช้ ในการปฏิบัติงานในองค์กร และผู้บริหารเองก็จะมีติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตาม ขั้นตอนต่อไป

อารีรักษ์ โพธิวิวัฒน์ (2556) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการ



เรียนรู้มีองค์ประกอบหลัก คือ การส่งเสริมการพัฒนาตนเองและผู้บริหารรวมถึงการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรเป็นรายด้านที่มุ่งเน้นที่ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน

#### 4.1.3 การสัมมนา (Seminar)

พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.09 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.09%

พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า วิธีการพัฒนาที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เรื่อง การสัมมนา มีผลต่อการปฏิบัติงาน

พรไพโรสน เพชรอำไพ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสัมมนา ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ เกิดปัญญาปฏิบัติการขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถขององค์กรสูงขึ้น

#### 4.1.4 การศึกษาดูงาน (Field Study)

พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาดูงาน มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.07 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาดูงาน เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมเพิ่มขึ้น 0.07%

นายพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม การศึกษาดูงาน มีผลต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บริหารให้ความสำคัญเพราะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

ธนภณ นิธิเชาวกุล; กิรติกร พุฒวิญญู (2558) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของนิสิต คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ต่อการศึกษาดูงานรายวิชา



การจัดการผลิตและการดำเนินงาน พบว่า ด้านกระบวนการจัดการศึกษาดูงานที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการศึกษาดูงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของการศึกษาดูงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวก ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 และมีระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูง โดยมีค่า  $r$  เท่ากับ 0.832 เพราะการจัดการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนานิสิตซึ่งเป็นทุนมนุษย์นั้นมีความสอดคล้องกับบริบทของสาขาวิชาชีพ และสามารถนำไปบูรณาการและประยุกต์ใช้ได้

#### 4.1.5 การลาศึกษาต่อ (Continuing Education)

พิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาต่อ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.18 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.18%

อัศวิณ ไข่วิวัฒน์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการลาเพื่อพัฒนาความรู้ของข้าราชการกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาโทมีการลาเพื่อพัฒนาความรู้สูงกว่ากลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุดารัช ชัยศรี และภาวิณ ชินะโชติ (2563) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานผู้ให้บริการทางการแพทย์และการพยาบาลของโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านการศึกษา มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 4.1.6 การพัฒนาตนเอง (Self-Development)

อาณัติ นิลขาว (2563) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบพุทธจิตวิทยาพัฒนาตนที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การพัฒนาตนตามหลักธรรมเป็นการพัฒนาบุคคลโดยเน้นการรู้จักตน ส่งผลต่อองค์กรแห่งเรียนรู้ ที่ต้องเชื่อมโยงระหว่างพุทธจิตวิทยาพัฒนาตน สารานุกรมธรรม มิตรแท้เข้าด้วยกัน ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มที่ตัวบุคคลผ่านการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง

ปฐมพงษ์ รัตนโกศัย (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในพัทลุง พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยทางโรงเรียนได้ใช้ระบบการพิจารณาความรู้ทักษะความสามารถเพื่อพิจารณาความเชี่ยวชาญ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ร่วมกัน หากแต่ในทาง

ปฏิบัติการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องเกิดจากความตั้งใจจริงของบุคลากร เพราะเมื่ออบรมเสร็จสิ้นแล้วทุกคนก็จะนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร และผู้บริหารเองก็จะมีติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่อไป

อารีรักษ์ โปธิวิวัฒน์ (2556) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบหลัก คือ การส่งเสริมการพัฒนาตนเองและผู้บริหารรวมถึงการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรเป็นรายด้านที่มุ่งเน้นที่ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน

เขตอรัญ จันทรสระแก้ว (2560) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท พูจิสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตนเอง โดยที่ผู้บริหารบริษัทควรปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน โดยการกำหนดนโยบาย แผนการพัฒนาพนักงานไว้ให้ชัดเจน ให้อำนาจในการทำงานเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาทีมงาน มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงาน มีการติดตามประเมินผลทุกครั้ง ความรู้ความสามารถพนักงานสามารถสร้างทีมงานการเรียนรู้มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ซึ่งหากมีการพัฒนาองค์ประกอบของการย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 4.2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 4.2.1 การสนับสนุนของผู้บริหาร (Support of Senior Management)

สุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ศิริบังอร ต่อกวิเศษ และไพฑูริย์ ช่างฉ่า (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา : คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง มีผลทางบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ ( $r=.666$ )

ปริตภา รุ่งเรืองกุล และวิไลพร เลหาโกศล (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนเพื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ยั่งยืนในตลาดหลักทรัพย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ธินันท์ ธิดา, สักกรินทร์ อยู่ผ่อง และวรกมล วิเศษศรี (2559) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหาร มีระดับค่าที่มากที่สุด คือผู้บริหารให้การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนา พนักงาน

ไพรินทร์ ยศเลิศ (2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ : บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด พบว่า การสนับสนุนของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ของบริษัท ซี เอฟ พี จำกัด ทั้งในด้านการพัฒนา ความรู้ การพัฒนาทักษะ และการพัฒนาทัศนคติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0513

#### 4.2.2 ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Willingness and Commitment to Work)

ไพรินทร์ ยศเลิศ (2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ : บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด พบว่า ผลของการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการพัฒนา ศักยภาพทุนมนุษย์ของบริษัท ซี เอฟ พี จำกัด ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่น ในการทำงาน มีผลเชิงบวกต่อปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0513 เพราะต้องใช้ทั้งด้านการพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะ และการพัฒนาทัศนคติเข้าไปด้วย

เมธินี วงศ์วานิช รัชมภากาภรณ์ และอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (2017) ได้ศึกษาเรื่อง ผลการฝึกงานเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานของนิสิตในรายวิชาฝึกงาน ของ สาขาวิชาธุรกิจและคอมพิวเตอร์ศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ความ มุ่งมั่น และการตระหนักถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นในการทำงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนิสิตเพราะ สามารถนำมาประยุกต์กับการทำงานของตนเองต่อไปได้

สุกสาคอน สีจันทา จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2018) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพล ของทรัพยากรในงานและความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร พาณิชย์ของรัฐ ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว พบว่า ความมุ่งมั่นในการทำงาน ของพนักงาน โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก

#### 4.2.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancement)

นริรัตน์ บุญเพชรแก้ว ชูชาติ พ่วงสมจิตร และจุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ พบว่า เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กัน ทางบวก ( $r = 0.417$ ) ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สนธยา ละอองนวล และสมเดช มุงเมือง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม พบว่า ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาบุคลากร

สุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ไพรินทร์ ยศเลิศ (2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ : บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด พบว่า ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ของบริษัท ซี เอฟ พี จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0513

นครินทร์ จับจิตต์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา พบว่า ด้านเทคโนโลยี มีระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

#### 4.2.4 ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity of the Organization)

ศิริบังอร ต่อวิเศษ และไพฑูรย์ ช่วงฉ่ำ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา : คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นายภุชดา ชาญรบ (2556) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 1 พบว่าสถานศึกษาขนาดกลางกับขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2.5 การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ (Cognitive Behavioral Science)

สุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่า การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะระบบการจัดเก็บข้อมูลเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารสนเทศเป็นสิ่งที่จำเป็นและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึง

อุษา ส่งศรี, จรัส อติวิทยากรณ์, อมลวรรณ วีระธรรมโม (2560) ได้ศึกษา เรื่องการรับรู้และพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยทักษิณ พบว่า การรับรู้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะระบบการจัดเก็บข้อมูลเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ระบบสารสนเทศ เป็นสิ่งที่จำเป็นและเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึง

#### 4.2.6 เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ (Techniques and Methods of Knowledge Transfer)

กนกกร จีนาและอลงกรณ์ คูตระกูล (2561) ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการถ่ายทอดความรู้จากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน: กรณีศึกษาโครงการอนุรักษ์วิหารพระเจ้าพันองค์วัดปงสนุก จังหวัดลำปาง พบว่า กระบวนการถ่ายทอดความรู้ มีผลเชิงบวกกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำความรู้ไปปรับใช้ในบริบทของตนเอง เพราะเป็นแนวทางการถ่ายทอดทักษะองค์ความรู้ จากประสบการณ์การทำงานจริง

ปรีวิชญ์ พิทยาภินันท์ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการถ่ายทอดความรู้แบบมีส่วนร่วมผ่านบทเรียน: การเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่ครัวเรือนชาวประมงในจังหวัดพัทลุง พบว่า การสาดิตและการบรรยายโดยวิทยากร มีผลเชิงบวก ต่อชาวประมงเพราะมีความพึงพอใจจากการเข้ารับ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยภาพรวมในระดับมากที่สุด ( $= 4.48 \pm 0.45$ )

วสุรัตน์ ดั่งสุวรรณ บุญชู สงวนความดี พิสิษฐ์ ศรีอพิชัย (2564) ได้ศึกษา เรื่องรูปแบบการถ่ายทอดทักษะองค์ความรู้จากประสบการณ์ทำงานสำหรับเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ในตนเองของผู้เกษียณอายุภาคอุตสาหกรรม ในอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า รูปแบบ การใช้เทคนิควิธีถ่ายทอดจากประสบการณ์โดยตรง มีอิทธิพลเชิงบวกกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ เนื่องจากเป็นแนวทางการถ่ายทอดทักษะองค์ความรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง

#### 4.2.7 ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Performance of the Main Functions of Human Resource Management)

สุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวง เกษตรและสหกรณ์ พบว่า ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพล เชิงบวกต่อประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปริตภา รุ่งเรืองกุล และวิไลพร เลหาทโกศล (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มี ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนเพื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ และสัญญาจ้าง (ลักษณะการจ้างงาน) กับการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ยั่งยืนในตลาดหลักทรัพย์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

กานต์ ศรีวิภาสสถิตย์ (2560) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับปานกลาง ( $r = .526$ ) และการประเมินผลการปฏิบัติงานการจ่ายผลตอบแทน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลค่อนข้างมาก

บุรพร กาบุญ, อาริยา ภาวศิริวัฒน์ และประพัฒน์สอน เปี้ยกสอน (2561) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปร การสรรหาและการคัดเลือกพนักงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับปานกลาง และตัวแปรการประเมินผลการปฏิบัติงานการจ่ายผลตอบแทนและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลค่อนข้างมาก





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผสมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่ออธิบายสนับสนุนและยืนยันผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนเป็นหน่วยงานในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ซึ่งมีระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้สำหรับการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ
2. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 1. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือบุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ซึ่งเป็นวิทยาเขตหลัก จำนวน 93 คน ข้อมูล ณ วันที่ 31 พฤษภาคม 2565 (หน่วยทรัพยากรบุคคล คณะเศรษฐศาสตร์, 2565) โดยทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมด และใช้หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นระดับบุคคล

##### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

###### 1.2.1 เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยสร้างขึ้นตามนิยามตัวแปรเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เป็นคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Questionnaire) จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับรายได้ ต่อเดือน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน จำนวน 3 ข้อ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำนวน 3 ข้อ ด้านการสัมมนา จำนวน 3 ข้อ ด้านการศึกษาดูงาน จำนวน 3 ข้อ ด้านการลาศึกษาต่อ จำนวน 3 ข้อ และด้านการพัฒนาตนเอง จำนวน 3 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 18 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร จำนวน 3 ข้อ ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน จำนวน 3 ข้อ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จำนวน 5 ข้อ ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร จำนวน 3 ข้อ ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ จำนวน 3 ข้อ ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ จำนวน 3 ข้อ และด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 23 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ จำนวน 3 ข้อ ด้านแบบแผนความคิด จำนวน 3 ข้อ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำนวน 3 ข้อ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 3 ข้อ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 3 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-Ended Questionnaire)

### 1.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย และนำแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

2. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤตภา กุลติลิก รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์การ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

3. รองศาสตราจารย์ ดร.วรชัย สิงห์ฤกษ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### 1.2.3 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

(1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามตัวแปรเชิงปฏิบัติการกับตัวชี้วัด โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามตัวแปรเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงข้อความคำถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยใช้สูตร IOC (Index of Item Objective Congruence) =  $\sum R/N$  แล้วจึงทำการประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นรายข้อ โดยค่า IOC ต้องมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อความคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Rovinelli and Hambleton, 1976: 49) จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาพบว่า มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.66-1.00 (ภาคผนวก ค)

(2) การตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) เป็นการตรวจสอบข้อบกพร่องของแบบสอบถามแล้วทำการแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง โดยนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงจากผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับต้องมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Cronbach, 1984 : 161) จากการตรวจสอบค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าตั้งแต่ 0.980 - 0.981 (ภาคผนวก ค ตารางที่ 3.1)

(3) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากแบบสอบถามที่ทำการทดสอบเบื้องต้นจำนวน 30 ชุด เพื่อยืนยันว่าแต่ละข้อความคำถามเป็นตัวชี้วัดที่อยู่ในองค์ประกอบ เดียวกันได้ โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของทุกข้อความคำถามต้องมีตั้งแต่ 0.40 ขึ้นไป (Hair and others, 2006) จากการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างพบว่าข้อความคำถามมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.605- 0.884 (ภาคผนวก ค ตารางที่ 3.1)

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความร่วมมือไปยังบุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับประชากรทั้งหมด

#### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1.4.1 ตรวจสอบแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

1.4.2 จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัสในแบบสอบถาม

1.4.3 นำแบบสอบถามดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

#### 1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1.5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.5.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อคำถาม โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลตามแนวคิดของ (Best, 1981, p. 182) ดังรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด

1.5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter Method โดยการเอาตัวแปรอิสระทุกตัว ทั้งตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเข้าไปวิเคราะห์ในสมการถดถอย และมีการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (เดชาวุธ นิตยสุทธิ, 2556: 14-84) ดังนี้

1) การทดสอบการแจกแจงปกติ (Multivariate Normality) ซึ่งตัวแปรตามจะต้องเป็นตัวแปรเชิงปริมาณจากประชากรที่มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) สามารถทำการตรวจสอบได้โดยการสร้างแผนภาพการกระจายของข้อมูลกราฟ Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual จะต้องเป็นเส้นตรง (เดชาวุธ นิตยสุทธิ, 2556: 14-84) จากการทดสอบพบว่าตัวแปรตามมีการแจกแจงแบบปกติ ข้อมูลมีการกระจายใกล้เคียงเส้นตรง (ภาคผนวก ง ภาพที่ 3.1)

2) การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship) ของตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามโดยใช้ Curve Estimate หรือ Significant ที่มีนัยสำคัญ จากการตรวจสอบพบว่าทุกการทดสอบมีค่านัยสำคัญเท่ากับ 0.00 เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นคือตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (เดชาวุธ นิตยสุทธิ, 2556: 14-84) และจากการสร้างแผนภาพการกระจายของข้อมูลกราฟ Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual ของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน พบว่ามีแนวโน้มเป็นเส้นตรง (ภาคผนวก ง ภาพที่ 3.1)

3) การทดสอบสหสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยสาเหตุ (Multicollinearity) จากการทดสอบพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระมีค่าอยู่ระหว่าง 1.606 - 3.812 การทดสอบค่า VIF กับตัวแปรอิสระ พบว่าตัวแปรอิสระมีค่า VIF ไม่เกิน 4 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่ได้มีความสัมพันธ์กันเกินไป (Miles & Shevlin, 2001) ซึ่งหมายความว่าความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (ภาคผนวก ง ตารางที่ 3.2)

4) การทดสอบความแปรปรวนคงที่ (Homoscedasticity) โดยสร้างจากแผนภาพการกระจาย Scatterplot ต้องไม่แสดงแนวโน้มใด ๆ (เดชาวุธ นิตยสุทธิ, 2556: 14-84) จากการทดสอบ พบว่า แผนภาพการกระจาย Scatterplot มีการกระจายแบบสุ่มไม่แสดงแนวโน้มใดๆ แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนมีความแปรปรวนคงที่ (ภาคผนวก ง ภาพที่ 3.2)

5) การทดสอบความคลาดเคลื่อน โดยต้องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับศูนย์ ซึ่งตรวจสอบได้จากตาราง Residuals Statistics โดยค่า Residual ในคอลัมน์ Mean ต้องมีค่าเท่ากับ 0.00 จากการทดสอบพบว่ามีความคลาดเคลื่อนซึ่งต้องเป็นอิสระต่อกัน (No Autocorrelation) โดยการทดสอบด้วยค่าสถิติ Durbin-Watson จะต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 1.50-2.50 (Field, 2009) จากการทดสอบพบว่ามีความคลาดเคลื่อนซึ่งต้องเป็นอิสระต่อกัน (ภาคผนวก ง ตารางที่ 3.3)

## 2. ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

### 2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นตัวแทนของบุคลากรของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักได้ ได้แก่ หัวหน้างานระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ และนักวิชาการศึกษาระดับชำนาญการ จำนวน 5 คน เพื่อมาสนับสนุนและยืนยันองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ นอกจากนี้ยังทำให้ได้แนวทางในการพัฒนา



ให้บุคลากรเหล่านี้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะตามสายงาน และตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และเพื่อรองรับการดำเนินงานของคุณฯ ต่อไป (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แนวคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Dept Interview) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ หัวหน้างานระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ และนักวิชาการศึกษาชำนาญการ จำนวน 5 คน เพื่อให้การวิจัยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Approach) ตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาอรรถวิทยา ตามแนวทางของ Heidegger ที่เน้นการหาความหมาย โดยการมองผ่านจากสิ่งที่ปรากฏไปยังความหมายที่อยู่เบื้องหลังของสิ่งนั้น ซึ่งเป็นวิธีการแสวงหาความรู้และความจริงจากการศึกษาปรากฏการณ์และประสบการณ์ชีวิตของมนุษย์ โดยมุ่งทำความเข้าใจความหมายและประสบการณ์ชีวิตที่บุคคลได้ประสบเป็นหลัก (ชาย โพธิ์สีตา, 2556) โดยแนวคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนและวิธีการดังนี้

**2.3.1 การเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก** ผู้วิจัยได้เลือกบุคลากรของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 5 คน ได้แก่ หัวหน้างานระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ และนักวิชาการศึกษาชำนาญการ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และสามารถให้ข้อมูลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยได้เป็นอย่างดี ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรที่เป็นหัวหน้างานและตำแหน่งชำนาญการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านแหล่งข้อมูลทั้งในเชิงสถานที่และบุคคล (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

**2.3.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)



และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participate Observation) ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความหลากหลาย ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือด้านวิธีการ (Methodological Triangular) (สุภางค์ จันทวานิช, 2556)

**2.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การบันทึกข้อมูลด้วยการบันทึกภาพและเสียง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ (ชาย โพธิสิตา, 2556)

## 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (ชาย โพธิสิตา, 2556)

1) การจัดระเบียบข้อมูล ผู้วิจัยทำให้ข้อมูลมีความเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการนำไปใช้งาน โดยมีการจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูล ได้แก่ การถอดเทป และการบันทึกเสียง โดยเป็นการถอดเทปสนทนาแบบคำต่อคำ (Verbatim) การตีความ การวิเคราะห์ การจัดเก็บข้อมูล และการจัดระเบียบเนื้อหาข้อมูล ซึ่งเป็นการสรุปรวบรวมข้อมูลที่มีความหมาย และตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2) การแสดงข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมารวมกันใหม่ให้เป็นกลุ่ม (Reassembling) โดยจำแนกตามประเด็นหัวข้อในการวิเคราะห์ จากผลการวิเคราะห์สามารถแยกประเด็นของการวิจัยเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3) การหาข้อสรุป การตีความ และตรวจสอบประเด็นความถูกต้องของการวิจัยซึ่งข้อสรุปอาจอยู่ในรูปของคำอธิบาย การแสดงความสัมพันธ์ ตลอดจนกรอบแนวคิด ที่สามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ตีความมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ตรงประเด็นของข้อสรุปและตีความ ซึ่งผู้วิจัยยังต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการตีความจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้วิจัย

4) การนำเสนอผลการวิจัย โดยใช้วิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analytics) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเรียบเรียงเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

5) การนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพมาดำเนินการบูรณาการและเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อนำมาสร้างข้อสรุปและเขียนรายงานวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีวัตถุประสงค์หลัก 4 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 4) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมวิธี (Mixed Method Research) โดยมีลำดับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีดังนี้

##### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน สถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับรายได้ต่อเดือน ดังตารางที่

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N= 93)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม	การจัดกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	13	14.00
	หญิง	80	86.00
รวม		93	100.00
อายุ	26-30 ปี	15	16.10
	31-35 ปี	20	21.50
	36-40 ปี	16	17.20
	41-45 ปี	9	9.70
	46-50 ปี	16	17.20
	51-55 ปี	6	6.50
	56-60 ปี	11	11.80
รวม		93	100.00
ระดับการศึกษา	ม.6 หรือ ปวช.	6	6.50
	ปวส.	1	1.10
	ปริญญาตรี	67	72.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	19	20.40
รวม		93	100.00
ตำแหน่งงาน	นักการศึกษา	1	1.10
	นักวิชาการศึกษา	16	17.20
	เจ้าหน้าที่โสตทัศนอุปกรณ์	1	1.10
	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	2	2.20
	พนักงานขับรถ	2	2.20
	พนักงานเงินรายได้มหาวิทยาลัย	1	1.10
	พนักงานบริหาร	2	2.20
	นักวิชาการเงินและบัญชี	10	11.00
	นักวิชาการเงินและบัญชี(ชำนาญการพิเศษ)	1	1.10
	เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์	32	33.70
	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	1	1.10
	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	2	2.20

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม	การจัดกลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
	(ชำนาญการ)		
	นักทรัพยากรบุคคล(ชำนาญการ)	1	1.10
	เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์	1	1.10
	เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ (ชำนาญการ)	1	1.10
	นักวิจัยชำนาญการ	2	2.20
	นักวิชาการพัสดุ	1	1.10
	นักเทคนิค	15	16.10
	ไม่ระบุ		
<b>รวม</b>		<b>93</b>	<b>100.00</b>
<b>สถานภาพการสมรส</b>	โสด	54	58.10
	สมรส	36	38.70
	หย่าร้าง	3	3.20
<b>รวม</b>		<b>93</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>	1-5 ปี	18	19.40
	6-10 ปี	26	27.80
	11-15 ปี	17	18.30
	16-20 ปี	9	9.70
	21-25 ปี	10	10.80
	26-30 ปี	9	9.70
	มากกว่า 30 ปี	4	4.30
<b>รวม</b>		<b>93</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับรายได้ต่อเดือน</b>	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท	5	5.40
	15,001 - 20,000 บาท	20	21.50
	20,001 - 25,000 บาท	25	26.80
	25,001 - 30,000 บาท	18	19.40
	30,001 - 35,000 บาท	8	8.60
	35,001 - 40,000 บาท	4	4.30
	40,001 - 45,000 บาท	6	6.50
	มากกว่า 45,000 บาท	7	7.50
<b>รวม</b>		<b>93</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 93 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 80 ราย คิดเป็นร้อยละ 86.00 และเป็นเพศชายจำนวน 13 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.00 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.50 รองลงมาคืออายุระหว่าง 36-40 ปี และระหว่าง 46-50 ปี จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.20 ด้านการศึกษาส่วนใหญ่จบระดับปริญญาตรี จำนวน 67 ราย คิดเป็นร้อยละ 72.00 รองลงมาจบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.40 ด้านตำแหน่งงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 29 ราย คิดเป็นร้อยละ 31.20 และรองลงมาตำแหน่งนักวิชาการศึกษา จำนวน 16 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.20 ด้านสถานภาพมีสถานภาพโสด จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.10 และรองลงมาคือสถานภาพสมรส จำนวน 36 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.70 ด้านประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.00 และรองลงมาคือประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 18 ราย คิดเป็นร้อยละ 19.40 และระดับรายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 20,001-25,000 บาท จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.90 และรองลงมาคือรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001-20,000 บาท

## 1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการสัมมนา ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการลาศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การจัดอันดับ
1 ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	3.88	0.79	มาก	3
2 ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.99	0.77	มาก	2
3 ด้านการสัมมนา	3.85	0.89	มาก	4
4 ด้านการศึกษาดูงาน	3.40	0.94	มาก	6
5 ด้านการลาศึกษาต่อ	3.66	0.95	มาก	5
6 ด้านการพัฒนาตนเอง	4.35	0.60	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.86)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X}$  = 4.35 S.D. = 0.60) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X}$  = 3.99 S.D. = 0.77) ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 3.88 S.D. = 0.79) ด้านการสัมมนา ( $\bar{X}$  = 3.85 S.D. = 0.89) ด้านการลาศึกษาต่อ ( $\bar{X}$  = 3.66 S.D. = 0.95) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือการศึกษาดูงาน ( $\bar{X}$  = 3.40 S.D. = 0.94) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

(N = 93)

ด้านการฝึกอบรม ในขณะปฏิบัติงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนให้ได้รับ การเรียนรู้จากการ ปฏิบัติงานจริงอยู่เสมอ	18 (19.40)	50 (53.80)	22 (23.70)	3 (3.20)	- (0.00)	3.89	0.74	มาก	1
2. การสอนงานโดยตรง จากผู้มี ความรู้ มี ความสามารถ และมี ประสบการณ์ทำให้ท่าน มี สมรรถนะในการ ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	25 (26.90)	40 (43.00)	22 (23.70)	4 (4.30)	2 (2.20)	3.88	0.93	มาก	2
3. ท่านได้รับการพัฒนา จนสามารถนำความรู้ และแนวคิดใหม่ๆ ที่ ได้รับจากการฝึกอบรม ในขณะปฏิบัติงานมา พัฒนาการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด	16 (17.20)	54 (58.10)	19 (20.40)	4 (4.30)	- (0.00)	3.88	0.74	มาก	3
	รวม					3.88	0.79	มาก	



จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$  S.D. = 0.79) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.89$  S.D. = 0.74) รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ การสอนงานโดยตรงจากผู้มีความรู้ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ทำให้ท่านมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.88$  S.D. = 0.93) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับการพัฒนาจนสามารถนำความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมาพัฒนาการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$  S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง

(N = 93)

ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านมักจะฝึกฝนและการพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง	22 (23.70)	56 (60.20)	14 (15.10)	1 (1.10)	- (0.00)	4.06	0.66	มาก	1
2. ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ระบบงานใหม่ๆ และค้นหาความรู้เพื่อให้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	19 (20.40)	52 (55.90)	17 (18.30)	5 (5.40)	- (0.00)	3.91	0.78	มาก	2
3. ท่านมีแหล่งทรัพยากรของเรียนรู้ ที่สามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการประเมินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	16 (17.20)	50 (53.80)	24 (25.80)	2 (2.20)	1 (1.10)	3.84	0.77	มาก	3
	รวม					3.99	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.99 S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมักจะฝึกฝนและการพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง ( $\bar{X}$  = 4.06 S.D. = 0.66) รองลงมาความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ระบบงานใหม่ๆ และค้นหาความรู้เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  = 3.91 S.D. = 0.78) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีแหล่งทรัพยากรของเรียนรู้ที่สามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการประเมินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ( $\bar{X}$  = 3.84 S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสัมมนา

(N = 93)

ด้านการสัมมนา	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด				
1. ท่านได้รับโอกาสให้เข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	18 (19.40)	44 (43.70)	26 (28.00)	2 (2.20)	3 (3.20)	3.77	0.90	มาก	3
2. การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านได้รับเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	16 (17.20)	51 (54.80)	20 (21.50)	2 (2.20)	4 (4.30)	3.78	0.91	มาก	2
3. การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น	18 (19.40)	54 (58.10)	17 (18.30)	2 (2.20)	2 (2.20)	3.90	0.81	มาก	1
<b>รวม</b>						<b>3.85</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสัมมนา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$  S.D. = 0.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.06$  S.D. = 0.66) รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านได้รับเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.78$  S.D. = 0.91) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับโอกาสให้เข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 0.90) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาดูงาน

(N = 93)

ด้านการศึกษาดูงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านมีโอกาสร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานทั้งในประเทศเพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	9 (9.70)	28 (30.10)	39 (41.90)	13 (14.00)	4 (4.30)	3.27	0.97	มาก	3
2. ท่านมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค วิธีการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ใหม่ๆ จากการศึกษาดูงาน เพื่อนำผลลัพธ์มาประยุกต์ในการปฏิบัติงานของตนเอง	9 (9.70)	33 (35.50)	39 (41.90)	9 (9.70)	3 (3.20)	3.39	0.91	มาก	2
3. การศึกษาดูงานทำให้ท่านได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในคณะฯ ได้อีกด้วย	11 (11.80)	37 (39.80)	34 (36.60)	9 (9.70)	2 (2.20)	3.49	0.90	มาก	1
<b>รวม</b>						<b>3.40</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาดูงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.40$  S.D. = 0.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การศึกษาดูงานทำให้ท่านได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในคณะฯ ได้อีกด้วย ( $\bar{x} = 3.49$  S.D. = 0.90) รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค วิธีการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ใหม่ๆ จากการศึกษาดูงาน เพื่อนำผลลัพธ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ( $\bar{x} = 3.39$  S.D. = 0.91) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานทั้งในประเทศเพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{x} = 3.27$  S.D. = 0.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการลาศึกษาต่อ

(N = 93)

ด้านการลาศึกษาต่อ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับ	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด				
1. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็จะนำความรู้มาพัฒนาองค์กรต่อไป	9 (9.70)	26 (28.00)	30 (32.30)	19 (20.40)	9 (9.70)	3.58	0.99	มาก	2
2. การศึกษาต่อทำให้ท่านพัฒนาตนเอง และทักษะในด้านต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองอย่างมาก	17 (18.30)	34 (36.60)	26 (28.00)	9 (9.70)	7 (7.50)	3.48	0.93	มาก	3
3. ท่านคิดว่าการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นสามารถนำความรู้มาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	22 (23.70)	39 (41.90)	25 (26.90)	3 (3.20)	4 (4.30)	3.77	0.99	มาก	1
<b>รวม</b>						<b>3.66</b>	<b>0.95</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาต่อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$  S.D. = 0.95) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่าการลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นสามารถนำความรู้มาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.77$  S.D. = 0.99) รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็นำความรู้มาพัฒนาองค์กรต่อไป ( $\bar{X} = 3.58$  S.D. = 0.99) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การศึกษาต่อทำให้ท่านพัฒนาตนเอง และทักษะในด้านต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองอย่างมาก ( $\bar{X} = 3.48$  S.D. = 0.93) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาตนเอง

(N = 93)

ด้านการพัฒนาตนเอง	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จะช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์มากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้	38 (40.90)	46 (49.50)	9 (9.70)	- (0.00)	- (0.00)	4.31	0.64	มากที่สุด	3
2. ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการคิดอย่างเป็นระบบ และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น	40 (43.00)	48 (51.60)	5 (5.40)	- (0.00)	- (0.00)	4.38	0.59	มากที่สุด	2
3. ท่านคิดว่าหากบุคลากรทุกคนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	42 (45.20)	47 (50.50)	4 (4.30)	- (0.00)	- (0.00)	4.41	0.57	มากที่สุด	1
	รวม					4.35	0.60	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.35$  S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย

สูงสุด คือ ท่านคิดว่าหากบุคลากรทุกคนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.41$  S.D. = 0.57) รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการคิดอย่างเป็นระบบ และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.38$  S.D. = 0.59) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์มากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.64) ตามลำดับ

### 1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ และด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(N = 93)				
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การจัดอันดับ
ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	3.95	0.85	มาก	6
ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.42	0.80	มากที่สุด	1
ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.21	0.70	มากที่สุด	2
ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร	4.10	0.83	มาก	4
ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์	3.80	0.99	มาก	7
ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้	4.15	0.71	มาก	3
ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลัก	4.08	0.80	มาก	5
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์				
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.83</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$  S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นใน



การทำงาน มาก ( $\bar{X} = 4.42$  S.D. = 0.80) รองลงมาคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.21$  S.D. = 0.70) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเทคนิค และวิธีการถ่ายทอดความรู้ ( $\bar{X} = 4.15$  S.D. = 0.71) ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การ ( $\bar{X} = 4.10$  S.D. = 0.83) ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.08$  S.D. = 0.80) ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.85) และด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.80$  S.D. = 0.99) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง

(N = 93)

ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ผู้บริหารของคณะฯ ให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	24 (25.80)	47 (50.50)	18 (19.40)	4 (4.30)	- (0.00)	3.98	0.79	มาก	2
2. ผู้บริหารของคณะฯ มีแผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้	22 (23.70)	41 (44.10)	25 (26.90)	3 (3.20)	2 (2.20)	3.84	0.90	มาก	3
3. ผู้บริหารของคณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่างๆ อยู่เสมอ	25 (26.90)	49 (52.70)	14 (15.10)	4 (4.30)	1 (1.10)	4.00	0.83	มาก	1
รวม						3.95	0.85	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$  S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารของคณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่างๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.00$  S.D. = 0.83) รองลงมาที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารของคณะฯ ให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 3.98$  S.D. = 0.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารของคณะฯ มีแผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.84$  S.D. = 0.90) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน

(N = 93)

ด้านความตั้งใจและความ มุ่งมั่นในการทำงาน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านมีความตั้งใจในการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับ รับผิดชอบ และงานที่ได้รับ มอบหมายอย่างเคร่งครัด	44 (47.30)	43 (46.20)	6 (6.50)	- (0.00)	- (0.00)	4.41	0.81	มาก ที่สุด	2
2. ท่านคิดว่าหากได้รับ แรงจูงใจในการทำงาน จะช่วย ให้บุคลากรเกิดความตั้งใจและ มุ่งมั่นในการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดได้	42 (45.20)	43 (46.20)	8 (8.60)	- (0.00)	- (0.00)	4.37	0.94	มาก ที่สุด	3
3. ท่านคิดว่าความตั้งใจและ ความมุ่งมั่นในการทำงานจะ ช่วยให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพ และเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้	51 (54.80)	36 (38.70)	6 (6.50)	- (0.00)	- (0.00)	4.48	0.62	มาก ที่สุด	1
<b>รวม</b>						<b>4.42</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก ที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.42$  S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่าความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.48$  S.D. = 0.62) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด ( $\bar{X} = 4.41$  S.D. = 0.81) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าหากได้รับแรงจูงใจใน

การทำงาน จะช่วยให้บุคลากรเกิดความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ ( $\bar{x}$  =4.37 S.D. = 0.94) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

(N =93)

ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด				
1 ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยส่งผลต่อระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	36 (38.70)	49 (52.70)	8 (8.60)	- (0.00)	- (0.00)	4.31	0.62	มากที่สุด	1
2 ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น	32 (34.40)	53 (57.00)	8 (8.60)	- (0.00)	- (0.00)	4.26	0.61	มากที่สุด	3
3 ท่านคิดว่าการมีระบบซอฟต์แวร์ใหม่ๆ จะช่วยให้บุคลากรมีระบบการทำงานและการจัดเก็บข้อมูลที่ดีขึ้น	38 (40.90)	46 (49.50)	8 (8.60)	1 (1.10)	- (0.00)	4.30	0.67	มากที่สุด	2
4 บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้มีการใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	18 (19.40)	52 (55.90)	20 (21.50)	2 (2.20)	1 (1.10)	3.90	0.77	มาก	5
5 บุคลากรของท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างสารสนเทศใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	20 (21.50)	49 (52.70)	20 (21.50)	4 (4.30)	- (0.00)	3.91	0.78	มาก	4
	รวม					4.21	0.70	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$  S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยส่งผลต่อระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.62) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการมีระบบซอฟต์แวร์ใหม่ๆ จะช่วยให้บุคลากรมีระบบการทำงานและการจัดเก็บข้อมูลที่ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.30$  S.D. = 0.67) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.26$  S.D. = 0.61) และรองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ บุคลากรของท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.91$  S.D. = 0.78) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้มีการใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.90$  S.D. = 0.77) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การ

(N = 93)

ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด				
1. ท่านคิดว่าขนาดขององค์การมีผลกับการวางแผน การวางนโยบาย การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน และการตัดสินใจในการพัฒนาองค์การ	28 (30.10)	42 (45.20)	21 (22.60)	1 (1.10)	1 (1.10)	4.02	0.82	มาก	2
2. ท่านคิดว่าองค์การที่มีองค์การที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร	35 (37.60)	44 (47.30)	13 (14.00)	1 (1.10)	- (0.00)	4.21	0.78	มากที่สุด	1

ด้านขนาดและความซับซ้อน ขององค์การ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
3. ท่านคิดว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างการทำงานที่ซับซ้อน จะทำให้บุคลากรมีความต้องการด้านการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น	26 (28.00)	41 (44.10)	23 (24.70)	2 (2.20)	1 (1.10)	3.96	0.85	มาก	3
	รวม					4.10	0.83	มาก	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$  S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่าองค์การที่มีองค์การที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.21$  S.D. = 0.78) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าขนาดขององค์การมีผลกับการวางแผน การวางนโยบาย การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน และการตัดสินใจในการพัฒนาองค์การ ( $\bar{X} = 4.02$  S.D. = 0.82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างการทำงานที่ซับซ้อน จะทำให้บุคลากรมีความต้องการด้านการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.96$  S.D. = 0.85) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์

(N = 93)

ด้านการรับรู้ข้อมูลทาง พฤติกรรมศาสตร์	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านคิดว่าผู้บริหารของคณะฯ มักจะนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ	16 (17.20)	53 (57.00)	19 (20.40)	4 (4.30)	1 (1.10)	3.85	0.79	มาก	2

ด้านการรับรู้ข้อมูลทาง พฤติกรรมศาสตร์	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
2. ท่านคิดว่าองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ผู้บริหารของคณะฯ นำมาใช้ ช่วยให้ท่านมีความเข้าใจและ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	19 (20.40)	48 (51.60)	20 (21.50)	5 (5.40)	1 (1.10)	3.87	0.85	มาก	1
3. ท่านได้รับการส่งเสริมและ สนับสนุนให้สร้างผลงานต่างๆ ที่เกิดจากการใช้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ เพื่อ นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ในองค์การ ให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ในปัจจุบัน	15 (16.10)	48 (51.60)	21 (22.60)	6 (6.50)	3 (3.20)	3.71	0.93	มาก	3
<b>รวม</b>						<b>3.80</b>	<b>0.98</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$  S.D. = 0.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่าองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ผู้บริหารของคณะฯ นำมาใช้ช่วยให้ท่านมีความเข้าใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.87$  S.D. = 0.85) รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าผู้บริหารของคณะฯ มักจะนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.85$  S.D. = 0.79) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างผลงานต่างๆ ที่เกิดจากการใช้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.71$  S.D. = 0.93) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.15 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
ด้านเทคนิค วิธีการถ่ายทอดความรู้

(N =93)

ด้านเทคนิคและวิธีการ ถ่ายทอดความรู้	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{x}$	SD	ระดับ ความเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านคิดว่า การจัดให้มี ผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ จะช่วยให้บุคลากรสามารถนำ ความรู้ไปพัฒนางานได้อย่าง ต่อเนื่อง	32 (34.40)	50 (59.80)	11 (11.80)	- (0.00)	- (0.00)	4.23	0.65	มาก ที่สุด	1
2. ท่านคิดว่า การจัดกิจกรรม การจัดการความรู้ (KM) ช่วย ให้บุคลากรตระหนักและ เล็งเห็นความสำคัญของการ แบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อน ร่วมงาน	28 (30.10)	48 (51.60)	15 (16.10)	2 (2.20)	- (0.00)	4.10	0.74	มาก	3
3. ท่านคิดว่า หัวหน้างานมีส่วน สำคัญในการ ถ่ายทอด กระบวนการเรียนรู้ การสอน งาน และทักษะการทำงาน ต่างๆ ให้แก่บุคลากร สามารถ นำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	35 (37.60)	45 (48.40)	10 (10.80)	2 (2.20)	1 (1.10)	4.19	0.80	มาก	2
	รวม					4.15	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}$  = 4.15 S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่า การจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ จะช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}$  = 4.23 S.D. = 0.65) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่า หัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ การสอน

งาน และทักษะการทำงานต่างๆ ให้แก่บุคลากร สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.19 S.D. = 0.80) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ช่วยให้บุคลากรตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}$  = 4.10 S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(N = 93)

ด้านผลการปฏิบัติงานของ หน้าที่หลักด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านคิดว่าการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากร มีความรู้ และความสามารถ เพิ่มขึ้น สามารถเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนที่สูงขึ้นได้	31 (33.30)	39 (41.90)	20 (21.50)	3 (3.20)	- (0.00)	4.05	0.83	มาก	3
2. ท่านคิดว่าผลการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดผลดี ต่อการสรรหา และการ คัดเลือกทรัพยากรบุคคล ที่มี สมรรถนะและความสามารถเข้า มาปฏิบัติงานในองค์กร	28 (30.10)	44 (47.30)	20 (21.50)	1 (1.10)	- (0.00)	4.06	0.75	มาก	2
3. ท่านคิดว่าการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้บุคลากรปรับตัว และ สามารถรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้น ในอนาคตได้	29 (31.20)	50 (53.80)	12 (12.90)	2 (2.20)	- (0.00)	4.14	0.72	มาก	1
<b>รวม</b>						<b>4.08</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.08 S.D. = 0.80) เมื่อ

พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้บุคลากรปรับตัว และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ( $\bar{X}$  = 4.14 S.D. = 0.72) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดผลดีต่อการสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ที่มีสมรรถนะและความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ( $\bar{X}$  = 4.06 S.D. = 0.75) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรมีความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือนที่สูงขึ้นได้ ( $\bar{X}$  = 4.05 S.D. = 0.83) ตามลำดับ

#### 1.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

(N = 93)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	การจัดอันดับ
ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	4.18	0.80	มาก	3
ด้านแบบแผนความคิด	4.15	0.73	มาก	4
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.05	0.80	มาก	5
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.30	0.72	มากที่สุด	2
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.30	0.73	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.78</b>	<b>มากที่สุด</b>	

จากตารางที่ 4.17 พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.22 S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}$  = 4.30 S.D. = 0.73) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $\bar{X}$  = 4.30 S.D. = 0.72) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ( $\bar{X}$  = 4.18 S.D. = 0.80) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านแบบแผนความคิด ( $\bar{X}$  = 4.15 S.D. = 0.73) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X}$  = 4.05 S.D. = 0.80) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคล  
มีความเป็นเลิศ

(N =93)

ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นสิ่งที่ ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ตลอด ชีวิต	46 (49.50)	39 (41.90)	7 (7.50)	1 (1.10)	- (0.00)	4.40	0.88	มาก ที่สุด	1
2. ท่านมักใช้เวลาว่างในการ คิดค้น สร้างสรรค์เทคนิคการ ทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา ต่างๆที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงานได้	15 (16.10)	48 (51.60)	27 (29.00)	3 (3.20)	- (0.00)	3.81	0.74	มาก	3
3. ท่านคิดว่าการสร้าง จิตสำนึกที่ดีในการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพ ตนเองอย่างสม่ำเสมอจะช่วย ให้ผลการปฏิบัติงานของท่าน เป็นไปตามเป้าหมายที่คณะฯ กำหนดไว้	33 (35.50)	46 (49.50)	13 (14.00)	1 (1.10)	- (0.00)	4.19	0.71	มาก	2
	<b>รวม</b>					<b>4.18</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.18 S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ( $\bar{X}$  =4.40 S.D. = 0.88) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานและการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะฯ กำหนดไว้ ( $\bar{X}$  =4.19 S.D. = 0.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมักใช้เวลาว่างในการคิดค้น

สร้างสรรค์เทคนิคการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ได้ ( $\bar{X} = 3.81$  S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด

(N = 93)

ด้านแบบแผนความคิด	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความเห็น	อันดับ
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด				
1. ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ	35 (37.60)	44 (47.30)	13 (14.00)	1 (1.10)	- (0.00)	4.22	0.72	มากที่สุด	2
2. ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ทำความเข้าใจในงาน และสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	34 (36.60)	50 (53.80)	9 (9.70)	- (0.00)	- (0.00)	4.27	0.63	มากที่สุด	1
3. ท่านมีความคิดแบบนอกกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ทำให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	28 (30.10)	41 (44.10)	24 (25.80)	- (0.00)	- (0.00)	4.04	0.75	มาก	3
<b>รวม</b>						<b>4.15</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$  S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ทำความเข้าใจในงาน และสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.63) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ ( $\bar{X} = 4.22$  S.D. = 0.72) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความคิดแบบนอกกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ทำให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 4.04$  S.D. = 0.75) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(N =93)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ผู้บริหารฯของคณะมี จิตใจที่เปิดกว้างทาง ความคิด และรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากรทุกท่าน อย่างสม่ำเสมอ	32 (34.40)	39 (41.90)	19 (20.40)	3 (3.20)	- (0.00)	4.08	0.82	มาก	2
2. ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ และ พันธกิจของคณะฯ สามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานจริงได้	29 (31.20)	38 (40.90)	21 (22.60)	5 (5.40)	- (0.00)	3.98	0.87	มาก	3
3. ท่านคิดว่าการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้ บุคลากรมองเห็นเป้าหมาย ของคณะฯ และทุกคนมี ความต้องการที่จะมุ่งมั่นไป ในทิศทางเดียวกัน	31 (33.30)	42 (45.20)	18 (19.40)	2 (2.20)	- (0.00)	4.19	0.78	มาก	1
<b>รวม</b>						<b>4.05</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$  S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายของคณะฯ และทุกคนมีความต้องการที่จะมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน ( $\bar{X} = 4.19$  S.D. = 0.78) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารฯของคณะมีจิตใจที่เปิดกว้างทางความคิด และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกท่านอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.08$  S.D. = 0.82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะฯ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ( $\bar{X} = 3.98$  S.D. = 0.87) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการ  
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

(N =93)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. การทำงานเป็นทีมทำให้ ท่านมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน	37 (39.80)	45 (48.40)	10 (10.80)	1 (1.10)	- (0.00)	4.27	0.69	มากที่สุด	3
2. ท่านคิดว่าการให้ความ ร่วมมือกันของบุคลากรใน องค์การ จะช่วยให้องค์การ ประสบความสำเร็จ ตาม วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ กำหนดไว้	43 (46.20)	40 (43.00)	8 (8.60)	2 (2.20)	- (0.00)	4.33	0.73	มากที่สุด	1
3. การที่บุคลากรในองค์การ ร่วมกันคิดร่วมกันทำในสิ่ง ใหม่ๆ จะทำให้องค์การมุ่งสู่ เป้าหมายที่กำหนดไว้	40 (43.00)	44 (47.30)	7 (7.50)	2 (2.20)	- (0.00)	4.31	0.71	มากที่สุด	2
	รวม					4.30	0.72	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.05$  S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านคิดว่าการให้ความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์การ จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.33$  S.D. = 0.73) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การที่บุคลากรในองค์การร่วมกันคิดร่วมกันทำในสิ่งใหม่ๆ จะทำให้องค์การมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.31$  S.D. = 0.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การทำงานเป็นทีมทำให้ท่านมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.27$  S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิด  
 อย่างเป็นระบบ

(N =93)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ค่าความถี่ และค่าร้อยละ					$\bar{X}$	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	อันดับ
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด				
1. ท่านแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จากการทำงาน โดยการมอง ภาพรวม และแก้ไขปัญหา อย่างเป็นระบบ	32 (34.40)	43 (46.20)	16 (17.20)	2 (2.20)	- (0.00)	4.13	0.79	มาก	3
2. ท่านเชื่อว่าบุคลากรจะเกิด การเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมี ระบบ หากมีความตระหนัก ในหน้าที่ของตน	38 (40.90)	44 (47.30)	10 (10.80)	1 (1.10)	- (0.00)	4.28	0.70	มากที่สุด	2
3. ท่านเชื่อว่าการคิดอย่าง เป็นระบบและเป็นระเบียบ แบบแผน จะช่วยในการ ประกอบการตัดสินใจในการ ปฏิบัติงาน และจะส่งผลดีต่อ องค์การ	42 (45.20)	42 (45.20)	9 (9.70)	- (0.00)	- (0.00)	4.35	0.65	มากที่สุด	1
	รวม					4.30	0.73	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.30 S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านเชื่อว่าการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบแบบแผน จะช่วยในการประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และจะส่งผลดีต่อองค์การ ( $\bar{X}$  = 4.35 S.D. = 0.65) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านเชื่อว่าบุคลากรจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีระบบ หากมีความตระหนักในหน้าที่ของตน ( $\bar{X}$  = 4.28 S.D. = 0.70) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยการมองภาพรวม และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}$  = 4.13 S.D. = 0.79) ตามลำดับ

### 1.5 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ข้อสมมติฐานมีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้สถิติ Multiple Linear Regression

โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการทดสอบสมมติฐานการวิจัยใช้สมการดังนี้

$X$  = ค่าตัวแปรอิสระ ตัวที่ 1 จะใช้  $X_1, \dots, X_{13}$

$Y$  = ค่าตัวแปรตาม

$\beta_0$  = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย ใช้สัญลักษณ์  $b_0$

$\beta_1$  = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรต้นใช้สัญลักษณ์  $b_1$  สำหรับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปร

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า  $Y$  โดยค่า  $\hat{Y}$  จะใช้สัญลักษณ์  $e$  สำหรับความคลาดเคลื่อนของสมการ

ตัวแปรตาม

$\hat{Y}$  = องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ตัวแปรต้น

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

$X_1$  = ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On The job Training)

$X_2$  = ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)

$X_3$  = ด้านการสัมมนา (Meeting and Seminar)

$X_4$  = ด้านการศึกษาดูงาน (Visiting)

$X_5$  = ด้านการลาศึกษาต่อ (Continuous Studying)

$X_6$  = ด้านการพัฒนาตนเอง (Self Development)

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

$X_7$  = ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร (Support of Senior Management)

$X_8$  = ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Willingness and Commitment to Work)

$X_9$  = ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancement)

$X_{10}$  = ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity of The Organization)

$X_{11}$  = ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ (Cognitive Behavioral Science)

$X_{12}$  = ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ (Techniques and Methods of Knowledge Transfer)

$X_{13}$  = ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Performance of The Main Functions of Human Resource Management)

โดยสามารถเขียนสมการได้ดังนี้

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \beta_{10} X_{10} + \beta_{11} X_{11} + \beta_{12} X_{12} + \beta_{13} X_{13} + e$$

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + b_7 X_7 + b_8 X_8 + b_9 X_9 + b_{10} X_{10} + b_{11} X_{11} + b_{12} X_{12} + b_{13} X_{13} + e$$

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ( $X_1$ ) ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $X_2$ ) ด้านการสัมมนา ( $X_3$ ) ด้านการศึกษาดูงาน ( $X_4$ ) ด้านการลาศึกษาต่อ ( $X_5$ ) และด้านการพัฒนาตนเอง ( $X_6$ ) และ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ( $X_7$ ) ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ( $X_8$ ) ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $X_9$ ) ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ( $X_{10}$ ) ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ( $X_{11}$ ) ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ ( $X_{12}$ ) และด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $X_{13}$ ) กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ตามสมการ  $\hat{Y}$ )

ตัวแปรอิสระ	องค์กรแห่งการเรียนรู้				
	B	S.E.	$\beta$	t	Sig.
ค่าคงที่	0.35	0.38			
<b>รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>					
ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ( $X_1$ )	0.22	0.08	0.28	2.75	0.01*
ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $X_2$ )	0.32	0.09	0.28	0.26	0.76
ด้านการสัมมนา ( $X_3$ )	0.20	0.08	0.23	2.62	0.01*
ด้านการศึกษาดูงาน ( $X_4$ )	0.01	0.06	0.02	0.15	0.88
ด้านการลาศึกษาต่อ ( $X_5$ )	0.03	0.05	0.05	0.63	0.53
ด้านการพัฒนาตนเอง ( $X_6$ )	0.47	0.08	0.49	6.27	0.00**
<b>ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>					
ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ( $X_7$ )	0.02	0.06	0.05	0.32	0.75

ตัวแปรอิสระ	องค์การแห่งการเรียนรู้				
	B	S.E.	$\beta$	t	Sig.
ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ( $X_8$ )	0.24	0.08	0.25	3.20	0.00**
ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $X_9$ )	0.16	0.09	0.15	1.92	0.05*
ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การ ( $X_{10}$ )	0.06	0.06	0.08	0.94	0.35
ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ( $X_{11}$ )	0.14	0.07	0.02	1.94	0.06
ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ ( $X_{12}$ )	0.19	0.08	0.22	2.45	0.01**
ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ( $X_{13}$ )	0.12	0.09	0.15	1.78	0.08

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

R<sup>2</sup> Square = 0.694

Adjust R<sup>2</sup> = 0.668

จากตารางที่ 4.23 พบว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ( $X_1$ ) ด้านการสัมมนา ( $X_3$ ) และด้านการพัฒนาตนเอง ( $X_6$ ) และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ( $X_8$ ) ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $X_9$ ) และด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ ( $X_{12}$ ) มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณเพื่อใช้ในการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = b_0 + b_1x_1 + b_3x_3 + b_6x_6 + b_8x_8 + b_9x_9 + b_{13}x_{12}$$

แทนค่าในสมการ

$$\hat{Y} = 0.35 + 0.22x_1 + 0.20x_3 + 0.47x_6 + 0.24x_8 + 0.16x_9 + 0.19x_{12}$$

เมื่อ  $b_0$  = ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย

$b_1$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

$b_3$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยด้านการสัมมนา

$b_6$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยด้านการพัฒนาตนเอง

$b_8$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน

$b_9$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

$b_{12}$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยด้านเทคนิค วิธีการถ่ายทอดความรู้

จากการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย  
ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	การแปลผล
1. สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.28$ S.E. = 0.08 $p < 0.05$	ยอมรับ สมมติฐาน
2. สมมติฐานที่ 2 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การเรียนรู้ด้วยตนเองมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	$\beta = 0.28$ S.E. = 0.09 $p > 0.05$	ปฏิเสธ สมมติฐาน
3. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสัมมนา อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.23$ S.E. = 0.08 $p < 0.05$	ยอมรับ สมมติฐาน
4. สมมติฐานที่ 4 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การศึกษาดูงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.02$ S.E. = 0.06 $p > 0.05$	ปฏิเสธ สมมติฐาน
5. สมมติฐานที่ 5 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การลาศึกษาต่อมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.05$ S.E. = 0.05 $p > 0.05$	ปฏิเสธ สมมติฐาน
6. สมมติฐานที่ 6 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน การพัฒนาตนเองมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	$\beta = 0.49$ S.E. = 0.08 $p < 0.05$	ยอมรับ สมมติฐาน
7. สมมติฐานที่ 7 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการ สนับสนุนของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	$\beta = 0.05$ S.E. = 0.06 $p > 0.05$	ปฏิเสธ สมมติฐาน
8. สมมติฐานที่ 8 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานมีอิทธิพลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.25$ S.E. = 0.08 $p < 0.05$	ยอมรับ สมมติฐาน
9. สมมติฐานที่ 9 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้าน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.15$ S.E. = 0.09 $p < 0.05$	ยอมรับ สมมติฐาน



ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ	การแปลผล
10.สมมติฐานที่ 10 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.08$ S.E. = 0.06 $p > 0.05$	ปฏิเสธสมมติฐาน
11.สมมติฐานที่ 11 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.02$ S.E. = 0.07 $p > 0.05$	ปฏิเสธสมมติฐาน
12.สมมติฐานที่ 12 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.22$ S.E. = 0.08 $p < 0.05$	ยอมรับสมมติฐาน
13.สมมติฐานที่ 13 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\beta = 0.15$ S.E. = 0.09 $p > 0.05$	ปฏิเสธสมมติฐาน

จากตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการศึกษาดูงาน และด้านการลาศึกษาต่อ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ และด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน ด้านการสัมมนา และด้านการพัฒนาตนเอง และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 1.6 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.6.1 ปัญหา และอุปสรรคเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัญหา และอุปสรรคของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่า บุคลากรยังไม่ตระหนักต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ ภาระงาน และการมอบหมายงาน โดยยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างและไม่ยอมรับฟังผู้อื่น ยึดมั่นถือมั่นในความเชื่อที่ผิดๆ โดยยึดมั่นในกรอบเดิมๆที่เคยปฏิบัติงานมา บางครั้งเกิดอคติและขาดการกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ยังมีระบบอุปถัมภ์มากเกินไป ตลอดจน

ปัญหาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่บุคลากรบางคนยังไม่มี ความชำนาญในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงกฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติราชการเกิดความล่าช้าไม่คล่องตัว ดังนั้นจึงควรให้มีการพัฒนาอุปกรณ์ Software ต่างๆ ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในคณะ เศรษฐศาสตร์

### 1.6.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นทางคณะ เศรษฐศาสตร์ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ เกิด การสร้างแรงจูงใจในการทำงานและส่งเสริมในด้าน Growth Mindset ของบุคลากรให้มากขึ้น ซึ่งสามารถ นำมาปรับปรุงในการทำงานพร้อมทั้งการจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงการเพิ่มค่าตอบแทน ตลอดจนการ ปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นเกิด แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองสนองต่อความต้องการในหน่วยงาน และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการ ปฏิบัติงานได้

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology Methodology) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัย ได้เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักจากหัวหน้างานระดับชำนาญการและชำนาญการพิเศษ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญ การ และนักวิชาการศึกษาชำนาญการ ของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### 2.1 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1.1 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูน ความรู้ ประสบการณ์ แนวคิด และมุมมองใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น มี ประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังส่งผลดีต่อองค์กรด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบ ข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“การฝึกอบรมทำให้เราเพิ่มพูนความรู้ และมีความรู้ในส่วนของงานที่ทำให้มากขึ้น ดีขึ้น จากผู้มีประสบการณ์” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“ในการปฏิบัติงานถ้ารู้ตัวตนเองมีความต้องการที่จะเพิ่มพูนความรู้ในส่วนใด แล้วเราก็ไป อบรมสามารถนำความรู้มาช่วยในการปฏิบัติงาน หรือเป็นการพัฒนาตนเองนั้นทำให้งานนั้นดีขึ้น และ องค์กรดีขึ้น” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การฝึกอบรมเป็นการสอนงาน มีเทคนิควิธีการที่จะเป็นการพัฒนาในรูปแบบใหม่ๆในการทำงาน และได้เรียนรู้ว่าอะไรบ้างที่มีและอะไรที่ไม่มี ควรเพิ่มและปรับปรุงพัฒนาตนเองอย่างไรทำให้เห็นมุมมองและแนวคิด” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“เป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ช่วยให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” (กิตติกาญจน์ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานคือการ Coaching มีผู้มาฝึกอบรมการทำงานให้เรา ในขณะที่เราปฏิบัติงาน ผู้ที่มาอบรมให้เราแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความรู้เฉพาะในงานนั้น คือการสอนงานนั้นแหละ การสอนงานคือการเรียนรู้โดยตรง ก็จะสามารถทำให้เราปฏิบัติงานได้ถูกต้อง มีความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมได้ถูกต้องตามแนวทางที่ปฏิบัติมา” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.1.2 การเรียนรู้ด้วยตนเองช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการใช้เวลาในการลองผิดลองถูก เป็นการเริ่มต้นเรียนรู้เพราะการเรียนรู้ด้วยตนเองแสดงว่าพร้อมเปิดใจที่จะเรียนรู้แล้ว ทั้งจากการทำงาน เพื่อนร่วมงาน จนพัฒนาเป็นความชำนาญ และสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับคนอื่นในองค์กรได้ ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“การใช้เวลาว่างซึ่งทำให้เราสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอาจจะไม่เต็มร้อย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้การนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเอง” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“ในมุมมองของตนเองเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าคุณสมบัติมีอยู่ในคนใดคนหนึ่งหรือทุกคนจะเป็นสิ่งที่ดีมาก เพราะถ้าคนเราคิดที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็จะเป็นการพัฒนาโดยตนเองก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์กรของเราได้มากขึ้น” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การเรียนรู้ด้วยตนเองคล้ายกับการลองผิดลองถูก โดยไม่รู้ว่่าสิ่งที่ทำมีผลลัพธ์ที่ได้เป็นอย่างไร การทำสิ่งที่ไม่ถูกต้องทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ อะไรที่ทำได้อะไรที่ทำได้คล้ายกับประสบการณ์สามารถเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับคนอื่นได้ สามารถที่จะนำไปแก้ไขปัญหาและจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทั้งกับตนเอง และเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่ได้พบกับเรื่องราวเดียวกัน” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“เป็นการศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งต่างๆด้วยตนเองและนำความรู้ที่นำมาทดลองใช้มาฝึกฝน ปรับปรุงงาน จนเกิดความชำนาญขึ้น แล้วนำมาพัฒนางานให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากขึ้น” (กิตติกาญจน์ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“การเรียนรู้ด้วยตนเองคือการพัฒนาตนเอง เรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้จากการอ่าน จากการพูด การเขียน จากเพื่อนร่วมงาน ครูพักลักจำคือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ก็จะทำให้สามารถพัฒนาตนเองได้ เพราะว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองแสดงว่าเปิดใจที่จะเรียนรู้แล้ว อยากเรียนรู้แล้ว ก็จะทำให้ตัวเองได้พัฒนาอย่างที่ยากจะได้อย่างจะเป็น” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.1.3 การสัมมนาช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการสัมมนาเป็นการไปเจอผู้คนที่มีความหลากหลาย ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ในแง่มุมต่างๆ ได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ ทั้งเนื้อหาสาระและการอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน ซึ่งการสัมมนามีทั้งภายในและนอกสถานที่ การสัมมนาภายในมักจะเน้นไปในด้านวิชาการที่มีเนื้อหาสาระ ส่วนการสัมมนานอกสถานที่จะเน้นด้านการปฏิสัมพันธ์กัน ละลายพฤติกรรม ซึ่งถือว่าดีทั้ง 2 แบบ เป็นการสร้างเครือข่ายอย่างหนึ่ง อีกทั้งยังเกิดประโยชน์กับองค์กรด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“การสัมมนาจะสามารถไปเจอผู้คนที่มีความหลากหลายทำให้เราสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากมุมมองที่แตกต่างกันออกไปจากการเรียนรู้ปกติ หรือที่จากเรียนรู้ด้วยตนเอง” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“โดยทั่วไปการสัมมนาที่เป็นลักษณะในสถานที่และนอกสถานที่ ถ้าจะมองว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กรจริงๆนั้น จะเป็นการสัมมนาในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระ แต่ถ้าเป็นการสัมมนานอกองค์กรก็จะเป็นในเรื่องของการพัฒนาความผูกพันที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางด้านวิชาการ เน้นในด้านการพัฒนาพฤติกรรม การปฏิสัมพันธ์กันของบุคลากร ก็มองว่ามีความสำคัญทั้ง 2 ด้านทั้งภายในและภายนอก ที่นี้ว่าเราจะเน้นในด้านวิชาการหรือเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากร” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“บุคลากรจะได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ มีการพัฒนาแนวคิด ความคิด และกระบวนการต่างๆ และจะเป็นภาพรวมๆกว้างในภาพรวมของกระบวนการสัมมนา สำหรับการสัมมนาในหรือนอกสถานที่นั้น ขึ้นอยู่กับประเด็นและหัวข้อ” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“การสัมมนานี้ทำให้เรารู้จักผู้คนมากมาย และได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น เรื่องของวิธีการทำงาน การอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะพาไปพัฒนางานให้กับตนเองและเพื่อนร่วมงานได้ ที่ผ่านมาจากที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไปสัมมนามาได้มีการแชร์ความรู้เรื่องงานต่างๆ เช่น งานบุคคล จะเกี่ยวกับเรื่องหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้แชร์ความรู้กัน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยถ้าใครมีปัญหาอะไรเราสามารถตอบคำถามได้” (กิตติกาญจน์ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“การสัมมนา จะมีผู้รู้มาอบรมให้เรา ส่วนใหญ่จะเป็นหมู่คณะ เราจะได้เรียนรู้ทั้งเนื้อหาเรียนรู้ทั้งจากเพื่อนผู้เข้าร่วมสัมมนา เป็นการสร้างเครือข่าย จะมีประโยชน์แก่องค์กร การที่มีเครือข่าย แล้วเรียนรู้ในสิ่งเดียวกัน ได้มีการแลกเปลี่ยนกัน” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.1.4 การศึกษาดูงานช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการศึกษาดูงานเป็นการหาแนวความรู้ ความคิดใหม่ๆ ช่วยให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น ได้มุมมองที่กว้างขึ้นทั้งวิธีการแก้ปัญหา และเกิดทักษะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงานระหว่างวิทยากร และระหว่างเพื่อนในกลุ่มที่ศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“จากการที่เราไปดูเห็นของจริงทำให้เราสามารถเข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้น ลึกซึ้งมากขึ้น โดยที่ไม่ได้นึกอะไรขึ้นมาเอง” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“โดยมองว่ามีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรอยู่แล้ว และยังเป็นการพัฒนาตัวบุคคลที่ไปอบรมดูงานอยู่แล้ว ถ้าเป็นบุคลากรในคณะ ยังเป็นการการศึกษาดูงานภายในประเทศมากกว่า ซึ่งถ้าเป็นไปได้ถึงขั้นไปการศึกษาดูงานต่างประเทศก็จะดีมากเลย แต่ต้องเป็นประเทศที่มีความเจริญมากกว่าเรา ทางคณะเท่าที่ผ่านมาก็ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เพียงแต่ว่าในช่วงที่ผ่านมาเนื่องจากสถานการณ์โควิดเราก็ไม่ได้ไป ซึ่งผู้บริหารของคณะเองก็สนับสนุน เพราะว่าเรามีงบประมาณตั้งไว้ทุกปี ในการที่จะพัฒนาบุคลากร” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การศึกษาดูงานไม่ว่าภายในหรือภายนอก เป็นการหาแนวความรู้ ความคิดใหม่ๆ เพื่อให้เกิดมุมมองและวิธีการแก้ไขปัญหา เพราะเราจะได้เรียนรู้จากหน่วยงานที่เราไปดูงาน เหมือนเป็นอีกแนวคิดหนึ่งของหน่วยงานที่เราไปดูงานว่าเค้ามีการปฏิบัติงานอย่างไร เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานของเราได้ เช่น การไปดูงานวิสาหกิจชุมชน เรายังจะได้แนวคิดการบริหารงานที่เขามีวิธีการอย่างไร เมื่อเกิดปัญหา เขามีวิธีการแก้ไขในลักษณะใด เป็นเรื่องภายใน ภายนอก เราไปศึกษากระบวนการเค้ามากกว่าที่นำมาปรับและประยุกต์ใช้กับองค์กรของเราได้” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“ทำให้เราเกิดทักษะ และสามารถนำวิธีการทำงานจากหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานของเราได้” (กิตติกาญจน์ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“การศึกษาดูงานก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างหน่วยงาน ระหว่างวิทยากร ระหว่างเพื่อนในกลุ่มสัมมนา ก็จะเป็นประโยชน์กับบุคลากรในการที่จะเพิ่มเติมความรู้ได้รอบด้าน กว้างขวางมากขึ้น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาตนเองล้วนแต่จะเกิดประโยชน์กับองค์กรทั้งสิ้น” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.1.5 การลาศึกษาต่อช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการลาศึกษาต่อเป็นการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ได้ความรู้ที่ลึกซึ้ง ซึ่งการที่บุคลากรที่มีอายุน้อยแล้วมีโอกาสไปศึกษาต่อจะดีกว่าเพราะจะสามารถพัฒนาตนเองและองค์กรได้มาก ส่วนบุคลากรที่มีอายุเยอะควรจะเหมาะกับการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำมากกว่า นอกจากนี้การลาศึกษาต่อจะทำให้ได้เครือข่าย ได้แลกเปลี่ยนในการทำงาน และได้ปริญญารองรับ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“การลาศึกษาต่อที่เกี่ยวข้องกับการทำงานก็มีประโยชน์ไปโดยปริยาย เกิดความรู้ที่ลึกซึ้ง แต่ไม่ได้ไปเรียนรู้เป็นคอร์สๆ หรือการเรียนรู้ในระยะสั้นๆ ต้องมีหลักเกณฑ์ วิธีการที่มากขึ้น” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“เราต้องมองภาพเป็น 2 อย่าง 1) ในการพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะในเวลาหรือนอกเวลา คนที่ลาไปศึกษากลับมาพัฒนาองค์กรของตนเองไม่ว่าจะลาศึกษาในเวลาหรือนอกเวลา ในเรื่องของกรนำความรู้มาใช้ก็สามารถใช้ได้ทั้งนั้น และ 2) ในแง่ของการสูญเสียบุคลากรที่ทำงาน ถ้าลาศึกษาต่อในเวลา เรายัง



จะขาดกำลังคนที่ทำงานไป สำหรับตนเองนั้นมีแนวความคิดที่อยากจะลาศึกษาต่อ แต่พอทำงานมาถึงช่วงหนึ่งแล้ว กลายเป็นว่างานของเราที่ทำ ถ้าเราไปศึกษาต่อมันเลยกว้างกว่างานที่เราทำอยู่มากกว่าการลาศึกษาต่อที่จะได้กลับมา ปัจจุบันงานที่ทำอยู่มากกว่าคุณวุฒิปริญญาโท แต่ถ้าบุคลากรอายุงานยังน้อยแล้วมีโอกาสที่จะลาศึกษาต่อก็จะดีกว่า เนื่องจากเป็นการพัฒนาตนเองแล้วนำมาใช้พัฒนาองค์กรได้ แต่ถ้าบุคลากรอายุเยอะน่าจะไปศึกษาดูงานมากกว่าที่เกี่ยวข้องกับงาน เฉพาะทาง ที่จะพัฒนาในเรื่องนั้นๆมากกว่าที่จะลาไปศึกษาต่อ” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“เป็นการพัฒนาด้านความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน ถ้าลาศึกษาต่อในลักษณะที่ว่าเราทำงานอยู่ด้วยแล้วไปศึกษาต่อด้วย ถ้าเป็นแบบนี้ เราก็จะมี Connection แลกเปลี่ยนในการทำงาน กรณีหนึ่งที่ลาศึกษาต่อแล้วไปเจอกับคนที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอาจจะไม่ได้มุมมอง ในลักษณะของการไปใช้ในเรื่องการทำงาน” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“เป็นการเพิ่มพูนความรู้ สำหรับเรามีทักษะให้กับตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนางานของเราให้เกิดประสิทธิภาพต่อตนเองและต่อองค์กรในอนาคตได้” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“การลาศึกษาต่อเป็นการเพิ่มเติมความรู้ให้กับตัวเองให้สูงขึ้นมากขึ้น ก็เป็นการพัฒนาความรู้พัฒนาตนเองอีกทางหนึ่งแต่การลาศึกษาต่อจะมีใบประกาศใบปริญญารองรับ การันตีว่าเขาได้ความรู้ สอบผ่านเรียนจบมาได้ คือการเรียนรู้เพิ่มเติม” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.1.6 การพัฒนาตนเองช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มทักษะความชำนาญ เพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะการคิดที่จะพัฒนาตนเองนั้น หมายถึงเป็นการพัฒนาองค์การไปด้วย เมื่อเราพัฒนาตนเองแล้วเราก็จะมีทักษะการทำงานที่ดี ส่งผลให้องค์การมีมาตรฐานและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ทำให้เรามีทักษะความชำนาญในงานที่มากขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเอง” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“เป็นเรื่องที่สำคัญมาก ถ้าเรามีความคิดในการพัฒนาตนเองแล้ว อย่างน้อยก็จะเป็นการพัฒนาองค์การด้วย แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความคิดในการพัฒนาตนเองแล้ว ก็เหมือนกับการทำงานไปเรื่อยๆ” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง ทำให้เรามีคุณค่ามากขึ้น ทั้งจากองค์การและหน่วยงาน ทำให้เราพัฒนาทักษะการทำงานที่ดีขึ้นได้ เมื่อเรามีศักยภาพพอ และก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับองค์การได้ และองค์การมีมาตรฐานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“การพัฒนาตนเองเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ตนเองได้มีความรู้มากยิ่งขึ้น เมื่อเรามีความรู้แล้ว ก็นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานขององค์การได้” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)



“การพัฒนาตนเอง พัฒนาได้ทุกด้านอยู่ที่ตนเองจะเปิดรับด้านไหน ด้านทัศนคติ พัฒนาตนเองด้านความรู้เฉพาะทาง การพัฒนาตนเองด้านการสื่อสาร ด้านปฏิสัมพันธ์ มนุษย์สัมพันธ์ ทุกอย่าง เพราะการพัฒนาคือการทำให้ดีขึ้น ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรอยู่แล้ว” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.1.7 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ควรมีรูปแบบ หรือวิธีการอื่นๆ เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะเศรษฐศาสตร์มีอีก 2 รูปแบบ ได้แก่

1) การพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิต ซึ่งการที่จะสร้างสมดุลทั้งด้านจิตใจและร่างกายนั้นก็เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นโดยจะต้องมีการออกกำลังกาย รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกายพักผ่อนให้เพียงพอ การฝึกทักษะการผ่อนคลาย การดูแลจิตใจเพื่อรับมือกับความเครียด สูดหายใจต้องคอยสังเกตดูแลเอาใจใส่ตัวเองทั้งร่างกายและจิตใจ

2) การจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งอาจจะกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคลากร หรืออาจจะเป็นเอกสาร เป็นไฟล์ดิจิทัล มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆที่มีอยู่ และพัฒนากลุ่มคนเหล่านั้นให้มีความรู้รวมทั้งสร้างผลลัพธ์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้น้องรุ่นใหม่ๆ ไปอบรมแล้วกลับมาจัด KM เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และคนในองค์กร นอกจากนี้อยากให้เพิ่มการฝึกทักษะการทำงาน การรับฟังเหตุผล และร่วมกันแก้ไขปัญหา

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“โดยทั่วไปการฝึกอบรม การศึกษา ดูงาน ซึ่งจะเป็นทักษะในด้านวิชาการ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องพิจารณาในมิติด้านอื่นด้วย เช่น มิติด้านสุขภาพกายสุขภาพใจเพิ่มเติมเข้าไป” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“ผู้บริหารของคณะ ให้การสนับสนุนในทุกๆเรื่องในการที่บุคลากรอยากจะทำพัฒนาตนเอง อยากเน้นเรื่อง KM ให้มากขึ้น การที่เราไปอบรมเพียงอย่างเดียว เราเป็นแค่ผู้รับเท่านั้น วันหนึ่งเขาเป็นผู้ฟัง อีกวันหนึ่งเป็นผู้พูด เป็นทั้งผู้สื่อสาร และผู้รับสาร ซึ่งอย่างนั้นเป็นการพัฒนาคนพัฒนาองค์กร อยากให้น้องรุ่นใหม่ๆไปอบรมแล้วกลับมาจัด KM เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และคนในองค์กร สำหรับการเชิญวิทยากรมาบรรยายนั้นจะเป็นเรื่องเฉพาะ เป็นภาพรวมมาบรรยายให้ทุกคนได้รู้ แต่ถ้าเป็น KM ภายในองค์กรอาจไม่จำเป็นในด้านวิชาการนั้น ถ้าบุคลากรคนใดมีความรู้ มีทักษะอะไร สามารถจัด KM ได้ เช่น การจัดทำ Mine Map หรือการเขียนโปรแกรม พอเรามีปัญหาเราจะจัดการอย่างไร โดยไม่ต้องพึ่งนักวิชาการ คอมา และมีประโยชน์ต่อองค์กร” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“ควรเพิ่มการฝึกทักษะการทำงาน และการรับฟังเหตุผล ร่วมกันแก้ไขปัญหา เน้นการแลกเปลี่ยน เพราะประสบการณ์ของแต่ละคนก็จะไม่เหมือนกัน” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“โดยส่วนตัวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรก็มีความสำคัญต่อตนเองและองค์กรด้วย ความสำคัญต่อตนเอง ได้แก่ การได้รับความรู้และความคิดใหม่ๆ และทันต่อความเจริญก้าวหน้าของ เทคโนโลยีด้วย สามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะไปในการปฏิบัติงานของเราให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สูงขึ้นได้ จึงนับได้ว่าการพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคลากรและองค์กรได้” (กิตติภาณุ นาม สมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะเศรษฐศาสตร์มีหลายรูปแบบ เช่น การส่งไปพัฒนา ไปอบรม การสอนงาน จริงๆเรามีเกือบทุกแบบแล้ว ทั้งนี้อยู่ที่ตัวบุคลากรเองด้วยเนื่องจากคณะไม่บังคับ แต่ คณะยินดีสนับสนุนอยู่แล้วหากบุคลากรท่านใดอยากจะอบรม ศึกษาต่อ สัมมนา ดูงาน คณะมีงบประมาณ สนับสนุนอยู่แล้ว” (กิติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน 2) ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) ด้านการ สัมมนา 4) ด้านการศึกษาดูงาน 5) ด้านการลาศึกษาต่อ 6) ด้านการพัฒนาตนเอง 7) ด้านการพัฒนาสุขภาพ กายและสุขภาพจิต และ 8) ด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร

## 2.2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า คำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามี รายละเอียดดังนี้

### 2.2.1 การสนับสนุนของผู้บริหารจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการสนับสนุนของผู้บริหารถือเป็น เรื่องที่สำคัญมากเพราะหากบุคลากรมีความต้องการที่จะอบรมเรียนรู้เพิ่มเติม แต่ผู้บริหารมองว่าไม่มีความ จำเป็น หรืองบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรก็จะขาดการพัฒนาและเป็นการลดสมรรถนะลงไป กลับกันหาก บุคลากรมีศักยภาพและประสิทธิภาพเพียงพอก็ทำให้องค์กรก้าวหน้า ทั้งนี้ก็ต้องใช้เวลาในการ ปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมไปด้วย ปัจจุบันผู้บริหารของคณะเศรษฐศาสตร์ได้มีการส่งเสริมและ สนับสนุนบุคลากรอย่างเต็มที่อยู่แล้ว โดยมีการจัดตั้งงบประมาณให้บุคลากรได้อบรม และสัมมนาต่างๆอยู่ เสมอ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“โดยผู้บริหารจะให้ช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรในคณะอย่างสม่ำเสมอ เราก็ พร้อมที่จะไปต่อเพื่อสนองต่อนโยบายของคณะ” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“เรื่องนี้มีความสำคัญ ถ้าผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน และเราอยากต้องการที่จะไปอบรม ในเรื่องที่เราอยากรู้เพิ่มเติม แต่ผู้บริหารมองว่าไม่จำเป็น คุณมีความรู้แค่นี้ก็เพียงพอแล้วสำหรับองค์กร ไม่ให้การสนับสนุนหรืองบประมาณ เราก็ไม่ได้รับการพัฒนา การทำงานก็จะลดสมรรถนะไปเรื่อยๆ เหมือน เส้นกราฟที่ดิ่งลง ซึ่งผู้บริหารก็ควรเน้นเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ว่าอยากจะไปอบรมเรื่องอะไร โดยที่ไม่ ขัดขวางหรือมองว่าเรื่องนี้ไม่เกี่ยวกับบุคลากรคนนั้น ซึ่งวันหนึ่งอาจจะเกี่ยวกับองค์กรก็ได้” (กิตติยา นาม สมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“ช่วยได้เพราะระดับของผู้บริหารจะดูแลในภาพรวมขององค์กร ถ้าบุคลากรมีประสิทธิภาพและศักยภาพ องค์กรเราก็จะก้าวไปข้างหน้าได้ ซึ่งที่ผ่านมาผู้บริหารได้ให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างเต็มที่ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เราได้มีการพัฒนาอยู่แล้ว แต่ไม่ใช่เรื่องง่าย และไม่ใช่ว่าจะเห็นผลที่ชัดเจนในทันทีทันใด ซึ่งต้องใช้เวลา ต้องค่อยๆ ปรับเปลี่ยน Mindset พฤติกรรมต่างๆ เพราะต้องค่อยๆ เรียนรู้ แก้ไขปัญหา และปรับตนเอง” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“ผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญมาก ต้องสนับสนุนด้านการจัดฝึกอบรมของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานด้วย งานถึงจะราบรื่นไปได้ด้วยดี” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“ผู้บริหารสนับสนุนอยู่แล้ว โดยการตั้งงบประมาณบุคลากรไว้ให้อบรม สัมมนา ทุกอย่าง ผู้บริหารสนับสนุน ที่ผ่านมาก็อนุมัติและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

## 2.2.2 ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการที่บุคลากรมีความตั้งใจและมีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นความมุ่งหมายขององค์กรอยู่แล้ว และถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยต่อยอดงานที่ทำให้พัฒนาต่อไปได้เพื่อให้งานนั้นสำเร็จ นอกจากนี้หากบุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร รักในงานที่ทำงานเกิดแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง มีการเน้นให้บุคลากรได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัดด้วยแล้ว ก็ส่งผลดีทั้งต่อตนเองและองค์กรไปด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ถ้าเรามีความตั้งใจ ความอยาก และความมุ่งมั่นไม่เบื่о และมีไฟในการทำอะไรต่อ ก็สามารถขยายและแตกยอดต่อไปได้” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“ถ้าเรามีความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานก็จะช่วยพัฒนาองค์กรได้อยู่แล้ว โดยจะช่วยในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นตนเรามีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ก็จะส่งผลเสียต่อการทำงานและองค์กรได้ เหมือนใช้คนไม่ถูกกับงาน เราจะรู้ว่าคนนี้มี ความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานมาก แต่เขายังไม่มีความพร้อมในขณะนั้นที่เราอยากให้เราทำ เราไปมองแค่ความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเดียวไม่ได้ก็จะส่งผลเสียต่อองค์กร ต้องเน้นที่เขามีความถนัดและมีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานจะดีกว่า” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“โดยพื้นฐานแล้วบุคลากรจะต้องมีความรักในองค์กร มีความผูกพันในองค์กรและงานที่ทำ ซึ่งส่วนนี้จะเป็นแรงกระตุ้นและแรงผลักดันในการพัฒนาตนเอง และจะค้นพบกับแนวปฏิบัติใหม่ๆ ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ และทำให้รู้ว่าตนเองมีคุณค่า มีศักยภาพ เป็นการพัฒนางาน พัฒนาตนเองร่วมกัน” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“ความตั้งใจและความมุ่งมั่นก็เป็นสิ่งสำคัญอีกในการทำงานเพื่อให้งานเราประสบความสำเร็จได้ ทั้งต่อตนเองและต่อองค์การด้วยและเพื่อนร่วมงานทุกคนด้วย” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“ความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการทำงาน จริงๆแล้วก็ยังเป็นประโยชน์กับบุคลากรเอง และเป็นประโยชน์กับองค์การ คือเป็นความมุ่งหมายขององค์การอยู่แล้วที่ต้องการบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน การมุ่งมั่นในการทำงานคือการทำมาก ก็รู้มาก นั่นคือการพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองคือการพัฒนาศักยภาพมนุษย์” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.2.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นทั้งเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ช่วยลดขั้นตอนและความซับซ้อนของงาน ทำให้การบริหารจัดการในองค์การเกิดความคล่องตัว รวดเร็วมากขึ้น ปัจจุบันคณะเศรษฐศาสตร์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในรูปแบบ Google Form ทำให้การทำงานสะดวกขึ้น เช่น แบบฟอร์ม แบบสอบถามต่างๆ หรือการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปของงานคลังและพัสดุช่วยให้ประหยัดเวลาได้มากกว่าเดิมที่มีการลงข้อมูลบัญชีโดยมนุษย์เพราะอาจมีผิดพลาดบ้าง แต่เมื่อนำระบบโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ เราสามารถ Recheck ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ นอกจากนี้คณะเศรษฐศาสตร์ยังมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้บุคลากรทุกคนได้ใช้ มีทั้งระบบอินเทอร์เน็ต (Wifi) ให้ใช้ได้ฟรี จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“จะเป็นเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการซัพพอร์ตให้การทำงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว ดีขึ้นไวขึ้น” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“ประเด็นเรื่องนี้ช่วยได้มาก ซึ่งแต่เดิมทางคณะฯยังไม่มีระบบบัญชีหรือระบบโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งการทำงานของเราใช้เวลามาก แทบไม่มีเวลาว่าง พอเรามีระบบโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามา เราพอจะมีเวลาไปเรียนรู้เพิ่มเติมได้ จะช่วยประหยัดเวลาไปได้มาก หรืออาจจะช่วยในเรื่องการตรวจสอบได้มาก เช่น การลงบัญชีด้วยมือ เราไม่รู้ว่าถูกหรือผิด ซึ่งต้องใช้เวลาในการตรวจสอบบัญชี แต่ถ้าเรามีระบบโปรแกรมสำเร็จรูป เราสามารถเรียกดูระบบได้ว่าสิ่งที่เราทำไปถูกหรือผิด ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ในระบบ ซึ่งเป็นการ Recheck ที่รวดเร็ว ถ้าเช็คจากการทำด้วยมือก็จะใช้เวลานานกว่า ระบบมีการประมวลผลได้รวดเร็ว ปิดงบได้เลย ซึ่งนับว่าเทคโนโลยีมีความสำคัญ ถ้าบุคลากรเกิดใจก็สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ถ้าไม่เปิดใจสิ่งแวดล้อมภายในองค์การจะบังคับเอง ซึ่งจะต้องทำ” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“ถ้าบุคลากรมีการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจะช่วยในด้านของการลดขั้นตอนในการทำงาน ลดความซับซ้อน ใช้เวลาในการปฏิบัติงานที่น้อยลงมาก จะมองเห็นว่างานนั้นมีมาตรฐานอย่างมากขึ้นต้องรู้ว่าเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ได้อย่างไรบ้าง แต่ถ้ายังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานก็จะไม่เห็นความแตกต่าง” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“ความก้าวหน้าทำให้การบริหารจัดการในองค์กรเกิดความคล่องตัวขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปัจจุบันคณะเศรษฐศาสตร์มีเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในเรื่องของ google form ทำให้การทำงานสะดวกขึ้นทั้งแบบฟอร์ม แบบสอบถาม” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะช่วยให้คนค้นคว้าหาความรู้ได้ง่าย ได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ช่วยได้เยอะ ทุกคนเข้าถึงเทคโนโลยี ทุกคนมีอุปกรณ์ให้ศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเอง จากเทคโนโลยีที่คณะให้ ซึ่งคณะให้บุคลากรทุกคนอยู่แล้วไม่ว่าจะอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ อันนี้จะเป็นช่องทางให้ทุกคนจะเข้าไปค้นคว้าหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองได้ทุกด้าน ทั่วโลก มีอินเทอร์เน็ต ให้ใช้ฟรี ไวไฟ คณะซัพพอร์ตทุกอย่างให้กับบุคลากรทุกฝ่าย” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

#### 2.2.4 ขนาดและความซับซ้อนขององค์กรจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าขนาดและความซับซ้อนขององค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่อาจมีผลช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการกับระบบภายในขององค์กรนั้นๆมากกว่า เพราะถ้าจัดระบบไม่ดีไม่ว่าองค์กรเล็กหรือใหญ่ก็จะเกิดปัญหาได้ แต่หากเราจัดระบบไว้ดีแล้วความยุ่งยากซับซ้อนจะไม่เกิด เมื่อมีปัญหาที่ร่วมกันแก้ไข เช่น กรณีงานการเงินและบัญชีมีการแบ่งงานกันทำชัดเจนว่าใครทำหน้าที่อะไร มีการหมุนเวียนงานกันอยู่เสมอ ทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้หากอีกคนไม่อยู่ และระบบงานสามารถเดินต่อไปได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ต้องดูว่าโครงการองค์กรเป็นอย่างไร มีระบบการจัดการที่ดีแค่ไหน มีมิติเป็นอย่างไร จะมีขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กอาจจะบอกไม่ได้ ขึ้นอยู่กับวิธีการจัดการในองค์กรนั้นๆ ถ้าเป็นองค์กรระดับชาติหรือประเทศหรือระดับท้องถิ่น ถ้าองค์กรขนาดใหญ่อาจจะเหนื่อยยากมากหน่อยก็จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กันต่อไป” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่แล้วระบบไม่ดีก็ทำให้เกิดปัญหาภายในองค์กรได้ ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่ แต่การทำระบบให้ดี เช่น งานการเงิน ซึ่งการทำงานเราจะแบ่งส่วนงานจากเนื้องานไม่ได้แบ่งที่งานจากคนที่ทำ เช่น การแบ่งงานออกเป็น 4 จุด แต่ละจุดทำหน้าที่อะไรบ้างตามเนื้องานของงานที่ทำ แล้วมีการหมุนเวียนการทำงานกันทุกส่วนของงานการเงินซึ่งเราสามารถทำงานแทนกันได้ หรือในส่วนของงานพัสดุเจ้าหน้าที่ก็สามารถทำงานแทนกันได้เพราะเรามีการหมุนเวียนการทำงาน ตัวอย่างเช่น กรณีบุคลากรของคณะฯติดเชื้อโควิด งานก็สามารถดำเนินการต่อไปได้ เพราะฉะนั้นถ้าเราทำระบบงานที่ดี ถ้าคนใดคนหนึ่งไม่อยู่งานก็ยังดำเนินการต่อไปได้ด้วยระบบที่เราวางไว้” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“ถ้าเรามีแผนปฏิบัติงานที่ดีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะว่าแต่ละคนแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่ขอบข่ายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพราะฉะนั้นองค์กรที่ซับซ้อนหรือไม่ ถ้าวางรากฐานของระบบงานและแนวทางการปฏิบัติที่ดี ก็จะไม่เห็นถึงความซับซ้อนและความยุ่งยากได้เลย” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“จริงๆแล้วทุกองค์กรมีระบบโครงสร้างที่ชัดเจนอยู่แล้ว ไม่น่าจะมีความซับซ้อนอะไรมากมาย ถ้าเราทำงานอย่างเป็นระบบ และมีแผนที่วางไว้ ก็คิดว่าไม่น่าจะมีปัญหาอะไรในการทำงาน แต่ถ้ามี



ปัญหาอะไรระหว่างการทำงาน เราก็ควรจะมีการหารือโดยการร่วมกันแก้ปัญหาได้ และนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อไปได้” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ การบริหารบุคลากรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ต่างกันอยู่แล้ว ภาระงานหรือเครือข่ายก็น่าจะมีผลทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น การแข่งขันที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อจะมีความก้าวหน้าในงานที่แตกต่างกัน องค์การใหญ่น่าจะมีการแข่งขันมาก สูงขึ้นมากกว่า” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.2.5 การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการที่บุคลากรนำเอาแนวทางหรือพฤติกรรมของผู้อื่นมาใช้ หรือถือปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ หากไม่รู้ก็ศึกษาจากผู้รู้ ทวีติการที่ช่วยให้ทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาทั้งตนเองและองค์การไปด้วย จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก พบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ถ้าเรารู้ว่าบุคลากรในองค์การเป็นแบบไหนเราก็พิจารณาปรับตัวพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการทำงานร่วมกันได้ตามรูปแบบตามไลฟ์สไตล์หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะให้รู้ว่ำนั่นคือพฤติกรรมทางธรรมชาติการตอบสนองของมนุษย์ที่เป็นแบบนี้อยู่แล้ว” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“การเรียนรู้จากคนเก่าที่กำหนดแนวทางให้ทำแบบนี้แบบนี้ ทำไมถึงทำแบบนี้ เราต้องรู้ที่มาที่ไปก่อนว่าเหตุใดถึงทำ อาจจะดูจากบริบทรอบข้าง หรือคณะใกล้เคียง หรือถามผู้ที่มีความรู้ ทำไม่ผิดกฎหรือระเบียบ” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“ต้องทราบว่าบุคลากรของเราในองค์การแต่ละคนเป็นแบบไหน เพื่อที่จะได้หาแนวทางในการทำงานร่วมกันได้ และนำไปสู่การพัฒนาทั้งต่อตนเองและต่อองค์การได้” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“จริงๆคนที่พัฒนาตนเองได้ต้องอยู่ที่ทัศนคติด้วย การรู้ว่าใครเป็นอย่างไรก็คงจะช่วยให้การจะเข้าหาใคร ขอข้อมูลจากใคร ศึกษางานกับใคร ก็จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาตนเองได้ระดับหนึ่ง” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.2.6 เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้เป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นมาถ่ายทอดเพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น อาจจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป เช่นอาจมีภาพ และเสียงมาประกอบ ทำให้เห็นภาพได้ดียิ่งขึ้น การถ่ายทอดความรู้ถือเป็นการจัดการความรู้ อย่างหนึ่ง ซึ่งดีกว่าการอ่านจากคู่มือ การสอนงานกันระหว่างบุคลากรเอง จะช่วยประหยัดเวลาในการลองผิดลองถูกเอง ทั้งนี้เราต้องมีความเข้าใจงานแบบ Flow Chart เข้าใจกระบวนการว่า



เชื่อมโยงเกี่ยวข้องถึงใครบ้าง ถ้าทำซ้ำจะส่งผลเสียกับใคร ถ้าเรามองภาพการทำงานออกจะทำให้การทำงานง่ายมากขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ถ้าคนที่มาถ่ายทอดความรู้และทำให้เราเข้าใจอะไรที่ง่ายๆ สามารถอธิบายได้ดี พูดหรือถ่ายทอดแล้วได้เข้าใจ มีภาพ มีเสียงประกอบก็จะดีกว่าที่ไม่มีเทคนิคหรือวิธีการอะไรเลย อาจจะให้อ่านเอง อาจจะอ่านเองคิดเอง” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“วิธีการถ่ายทอดความรู้มีความสำคัญต้องดำเนินการให้ถูกวิธีด้วย ซึ่ง KM ก็เป็นวิธีหนึ่งที่เป็น การถ่ายทอดความรู้ งานที่เกิดจากการถ่ายทอดงาน นิเทศน์ หรือ พี่สอนงานน้อง ที่เข้ามาใหม่บางทีคู่มือก็ อาจจะช่วยได้ในระดับหนึ่งที่เราทำ ถ้าเป็นการสอนงานถ่ายทอดงานกันด้วยตัวบุคคลน่าจะมีความสำคัญ ซึ่ง ช่วยลดปริมาณของการทำงาน ซึ่งสมัยก่อนที่มาทำงานในช่วงแรกๆ ซึ่งไม่ได้รับการถ่ายทอดงาน ต้องเรียนรู้เองทุกอย่างซึ่งเกิดการเสียเวลาต่อองค์การ การลองผิดลองถูก ซึ่งถ้ามีการถ่ายทอดงาน จากประสบการณ์ อาจจะเป็นที่มาที่ไปของงาน Flow Chart ของการทำงานที่ทำซึ่งจะไปเชื่อมโยงถึงใครบ้าง ซึ่งถ้าเรารู้ถึง เนื้องานของเราก็จะเกิดการพัฒนาได้ ทำให้งานรวดเร็วขึ้น ถ้าเราไม่รู้อางานของเราเกี่ยวข้องกับใครก็จะมีแรง รับในการทำงาน ทั้งๆที่มีคนมารองงานเราอยู่ ถ้ามีรุ่นน้องมาทำงานใหม่ ถ้ามีเวลา ก็จะอธิบายการทำงานของ งานคลังและพัสดุที่เชื่อมโยงทั้งคณะ ว่าเขาต้องทำอะไร แล้วไปเชื่อมโยงถึงใครบ้าง มีผลกระทบถึงใคร จะต้องมองงานของตนเองให้ออกว่าเชื่อมโยงถึงใคร จะเป็นการลดข้อผิดพลาด ความล่าช้า ทำให้เกิดการ เรียนรู้และพัฒนาได้เร็วขึ้น ถ้ามองในอดีตของตนเองที่ผ่านมาถ้าไม่มีใครมาสอนงาน ก็ไม่รู้อางานของตนเองจะ พัฒนาอย่างไร ต้องมองงานของตนเองให้ออกว่าเริ่มส่วนนี้จะไปจบที่ไหนจะเห็นภาพชัด ดีกว่าที่ทำงานแล้ว ไม่รู้ว่าเอกสารชุดนี้ไปต่อที่ไหนเหมือนมี 8 ด้านไม่รู้จะพัฒนาอย่างไร หรือถ้าเราจะพัฒนางานของเราในส่วนนี้ จะไปเชื่อมโยงถึงใครบ้าง ซึ่งถ้าเรารู้ Step ของการทำงานก็จะง่ายขึ้น” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์ คนที่ 2, 2566)

“การนำองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล บางคนมีความรู้มาก แต่เทคนิคและวิธีการถ่ายทอด จะถ่ายทอดออกมาไม่ได้ บางครั้งอาจจะมีหน่วยงานบุคลากรต้องคอยเรียนรู้และดึงเทคนิคออกมาให้ได้ ซึ่ง จะเป็นความรู้เฉพาะบุคคล เป็นเทคนิคในการแก้ไขปัญหาของตนเอง บางครั้งอาจจะยาก สำหรับเรื่องการ จัดการความรู้นั้น จะเป็นการที่แต่ละคนเรียนรู้เรื่องเดียวกัน อาจจะประสบปัญหาที่ไม่เหมือนกัน สามารถนำ ปัญหาที่ติดขัดมาแลกเปลี่ยนกันได้ ซึ่งจะได้คำตอบจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“เทคนิคเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้กับพนักงานได้ดีเลยคะ ทำให้พนักงานมีความเข้าใจขึ้น และมีความสนใจทำงานมากยิ่งขึ้น” (กิตติกาญจน์ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ แต่ละคนจะมีวิธีที่แตกต่างกันไปแล้วแต่คน” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.2.7 ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะมีกลยุทธ์ หรือวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต้องมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนตรวจสอบได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรถือเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรได้ โดยถ้าผลประเมินออกมาไม่ดี จะช่วยกระตุ้นเตือนให้บุคลากรนั้นมีความขยันและพัฒนาตนเองให้มากขึ้นกว่าเดิม จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีกลยุทธ์ เทคนิคในการที่จะเข้ามาดำเนินการต่อบุคลากรที่เหมาะสม” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“ในการตัดสินใจผลของการปฏิบัติงานจะมีหลักเกณฑ์ในภาพของคณะฯ ว่าในการเลื่อนขั้นขึ้นที่เปอร์เซ็นต์ แต่ในส่วนเกณฑ์ของตนเองจะให้น้องที่ทำงานภายใต้สังกัดก็จะมีเกณฑ์การให้อยู่แล้ว เวลาที่ให้เปอร์เซ็นต์ก็สามารถมาได้” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“ถ้าผลการปฏิบัติงานออกมาในเกณฑ์ที่ดีก็สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง ก่อให้เกิดการรักองค์กร ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีแก่องค์กร ซึ่งจะเป็วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัด สำคัญมากเลยในการปฏิบัติงานของแต่ละคน คือเป็นผลทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาดตนเองได้ ตัวอย่างเช่นผลการปฏิบัติงานเราจะใช้ตอนพิจารณาเลื่อนค่าจ้าง คนได้เปอร์เซ็นต์เยอะก็ดี แต่คนได้เปอร์เซ็นต์น้อยจะมีความคิดเห็นว่า เอ๊ะเราต้องมีการพัฒนาตนเองให้มากกว่านี้ เช่น ต้องทำงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แล้วจะไปสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานต่อไป ความขยัน หรือขาด ลา มาสายบ่อยก็จะมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนค่าจ้างประจำปี” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะช่วยพัฒนาบุคลากรได้ด้วยผลการประเมิน จะช่วยให้ทราบผลการปฏิบัติงานตนเองว่าอยู่ในระดับใด ถ้าระดับน้อยด้านใด ตนเองจะต้องพัฒนาตนเองด้านนั้นขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยกระตุ้นเตือนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

## 2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีคำสัมภาษณ์ที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 บุคคลมีความเป็นเลิศจะช่วยให้องค์กรเศรษฐศาสตร์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการที่มีบุคคลที่ทำงานดี ทำงานเก่ง มีความตั้งใจ กระตือรือร้น สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจแก่เพื่อนร่วมงานได้ และการที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญที่เป็นเลิศได้มีการถ่ายทอดความรู้ที่มีแก่เพื่อนร่วมงานหรือต่างองค์กรถือเป็น

การต่อยอดงานและเกิดเครือข่ายอีกอย่างหนึ่ง เมื่อบุคลากรทุกคนมีการพัฒนาตนเอง มีความใฝ่รู้แล้ว องค์การนั้นก็จะมีบุคลากรที่มีคุณภาพไปด้วย จนทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ถ้าเขาทำงานดี ทำงานเก่งและเป็นต้นแบบได้ก็น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีกับบุคคลอื่น แล้วกลับมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่นในคณะได้รับรู้ด้วย ก็อยากให้คนอื่นได้เก่งตามด้วย และสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ไปในที่ที่มีแต่คนเก่งๆ เราจะได้เก่งตามเขา” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“ถ้าองค์การมีบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ มีความตั้งใจ มีความใฝ่รู้ มีความกระตือรือร้น และมีความสามารถเฉพาะด้าน นำความรู้มาถ่ายทอดจากจุดเล็กๆ เช่น เพื่อนร่วมงานในฝ่าย และสามารถขับเคลื่อนไปได้เร็วขึ้น ขณะที่ทุกคนมีแนวคิดเดียวกันในการที่จะช่วยพัฒนาองค์การ นำความรู้ที่ทุกคนมี เพื่อที่จะนำมาพัฒนาองค์การ ซึ่งจะให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การที่จะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างตัวบุคลากรหรือระหว่างหน่วยงานภายในกับภายนอก และภายในภายนอก เพราะการพัฒนาไม่ควรกระจุกอยู่ที่ตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งควรจะมีการพัฒนาต่อยอด เหมือนการสร้างเครือข่ายร่วมกัน ซึ่งจะสร้างความเข้มแข็ง และพัฒนาไปด้วยกันท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“คนที่ทำงานดีและทำงานเก่งก็สามารถช่วยสอนงานให้กับคนที่ด้อยกว่าได้ และเป็นแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้น” (กิตติกาญจน์ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะของตัวเอง มีความรู้เป็นเลิศ จะช่วยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นการที่ช่วยในการพัฒนาตนเอง ช่วยให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่ที่จิตสำนึกของบุคลากรของตัวเองด้วย ต้องใฝ่รู้หาความรู้ใส่ตัว ถ้าบุคลากรทุกคนมีความใฝ่รู้กันทุกคนหรือส่วนมาก องค์การก็จะมีบุคลากรที่มีคุณภาพ” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### **2.3.2 แบบแผนความคิดจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร**

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าความคิดและการทำงานที่เป็นระบบ มีแบบแผนชัดเจนจะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ช่วยให้องค์การมีการพัฒนาและประสบความสำเร็จตามแผน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“มีการทำงานที่เป็นระบบ คิดเป็นตรรกะความมีเหตุมีผล มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันได้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลต่อการทำงานได้ดี” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“การที่เรามีแผนในการทำงานถือว่ามีความสำคัญเริ่มจากที่ตัวเราก่อนว่าวันหนึ่งๆเราจะทำอะไร เมื่อเจอปัญหาเราจะปรับอย่างไร มีแบบแผนของการทำงานแต่ละคน และในภาพรวมด้วย มีแบบแผนและแนวคิดที่ชัดเจน ไม่ได้ทำงานแบบแบบสะเปะสะปะ ต้องทำงานอย่างเป็นระบบ” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การที่บุคคลมีแบบแผนการคิดที่เป็นระบบ เขาจะรู้ถึงการปฏิบัติงานว่าควรเริ่มอย่างไร และจะสิ้นสุดที่ใด บางคนที่เน้นวิธีการ บางคนจะเน้นที่ผลลัพธ์ ข้อแตกต่างของกระบวนการจะไม่เหมือนกัน จะนำไปใช้ในเหตุการณ์” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“แบบแผน คือแผนในการทำงาน ควรมีแผนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เมื่อมีแผนที่ชัดเจนแล้วการทำงานก็ราบรื่นขึ้น เป็นระบบขึ้น และบรรลุผลด้วยดี” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“ทุกระดับ ผู้บริหารก็ต้องมีแบบแผนความคิด คิดอย่างเป็นระบบในการที่จะพัฒนาองค์การพัฒนาตนเอง ในหน่วยงานเป็นระบบมากยิ่งขึ้น และช่วยให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มจากแนวความคิดของผู้บริหารก่อน แล้วจึงด้วยบุคลากร ต้องร่วมกันสร้างมุมมอง สร้างเป้าหมาย ช่วยกันออกแบบระบบการทำงาน นโยบายต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน จนเกิดเป็นผลสัมฤทธิ์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ถ้าเรารู้เป้าหมายร่วมกันก็สามารถเดินไปด้วยกันไปในทิศทางใด เราก็จะทำงานไปอย่างมีเป้าหมาย เพื่อไปถึงวิสัยทัศน์นั้นๆ” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“การมีวิสัยทัศน์จะต้องเริ่มต้นมาจากมุมมองของผู้บริหาร และต้องได้รับการยอมรับและมุมมองจากบุคลากรของคณะด้วย รวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนด้วย เห็นในมุมมองเดียวกัน โดยบุคลากรในคณะต้องมีส่วนร่วม โดยที่ผู้บริหารเขียนวิสัยทัศน์ขึ้นมาไม่ได้มองบริบทของคนในคณะ แต่ถ้าคนในคณะมีส่วนร่วมในการเขียนวิสัยทัศน์ร่วมกันก็จะมองภาพออกและเห็นตัวตน” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การที่เราร่วมกันก็จะสร้างความมุ่งมั่นและมีมุมมอง มีทิศทาง ทุกอย่างในการพัฒนาที่เป็นทิศทางเดียวกันตามเป้าที่เราตั้งไว้ เพราะระหว่างทางก็จะมีกรอบระบบการทำงาน กระบวนการเราต้องทำอะไรบ้าง แจกงานออกไปเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามนโยบายตามวิสัยทัศน์ที่เรามีส่วนร่วม” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“แต่ละคณะต้องมีวิสัยทัศน์ และวิสัยทัศน์นั้น เราจะต้องทำอย่างไร ให้บรรลุเป้าหมายได้ เราต้องรู้ว่าวิสัยทัศน์เป็นอะไรก่อน แล้วก็นำมาปฏิบัติร่วมกัน และเดินไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้การทำงานของเรามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“มีวิสัยทัศน์ร่วมกันองค์การ ก็จะมีเป้าหมาย ก็จะเกิดผลสำเร็จ เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ไปถึงเป้าหมายเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น ตรงตามเป้าหมายเร็วขึ้น” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการสร้างบรรยากาศอย่างหนึ่ง เป็นการทำงานที่มีหลายคนคอยช่วยกัน มีการพูดคุยกัน รับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ซึ่งโดยปกติแล้วการทำงานเป็นทีมเป็นการแบ่งงานกันทำ ช่วยกันระดมสมอง ร่วมกันแก้ไขปัญหา เนื่องจากบางครั้งงานที่ตนเองได้รับอาจจะไม่ถนัดหรือไม่รู้วิธีการว่าจะทำอย่างไรต่อไป ต้องอาศัยผู้อื่นในทีมคอยช่วยกันคิดให้งานสำเร็จและเมื่อทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันก็จะส่งผลดีต่อองค์กร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“ทำให้เรารู้ว่าเราไม่ได้ทำงานคนเดียว ยังมีคนคอยช่วยสนับสนุนในหลายๆด้านจนประสบผลสำเร็จ ซึ่งทำให้โครงการเรียบร้อยไปด้วยดี ทำให้คนได้เรียนรู้ว่าเรามีความตั้งใจกัน ซึ่งอาจจะเป็นการสร้างบรรยากาศอย่างหนึ่ง” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมาก ยิ่งถ้าทำงานเป็น Teamwork จะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ต้องมีการพูดคุย มีการยอมรับกันยอมรับฟังเหตุและผลกัน เช่น งานคลังและพัสดุก็ต้องทำงานให้เป็น Teamwork มี Teamwork ที่ดี มีการกระจายงานไปสู่ลูกน้องที่เป็นนักวิชาการเงินและบัญชีตามภาคฯ และโครงการพิเศษฯ และหน่วยงานย่อย” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การที่เราทำงานเป็นทีมโดยธรรมชาติจะต้องแบ่งงาน มีการแลกเปลี่ยนงานอาจจะเป็นการแชร์ข้อมูล และมีการระดมสมอง ต้องนำทุกสิ่งทุกอย่างมาช่วยกันเพราะบางเรื่องที่ได้รับการมอบหมายอาจจะไม่ใช่สิ่งที่เรถนัดในเรื่องนั้น แต่ถ้ามีการทำงานเป็นทีมก็อาจจะได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมทีม ในลักษณะของการช่วยกันเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จ” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“คนเราปกติแล้วทำงานคนเดียวไม่ได้ ต้องมีเพื่อนร่วมงานคอยช่วยเหลือกัน คอยซัพพอร์ตกัน หรือเวลามีปัญหาอะไร ก็แก้ไขปัญหาร่วมกันได้ งานถึงจะประสบความสำเร็จได้” (กิตติกาญจน์ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“การทำงานเป็นทีม ทุกคนในหน่วยงานถ้าต่างคนต่างทำ จะทำให้งานสำเร็จได้ไม่ดี และไม่ทำตามเป้าหมาย ถ้าทำงานเป็นทีม ทุกคนในทีมรู้เป้าหมาย ทำงานสอดประสานกันได้ดี ร่วมมือร่วมใจกันงานจะออกมามีคุณภาพ การเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะช่วยกันคิดช่วยกันทำ จะช่วยให้องค์กรดีขึ้น แต่ผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้นแน่นอน” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### 2.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้เรากำหนดแนวทางในการทำงานได้ เห็นภาพชัดเจน ช่วยลดขั้นตอนการทำงาน เมื่อเรามีแผนการทำงานที่ชัดเจนแล้ว ก็ทำตามแผนงาน หากไม่สำเร็จก็แก้ไขปรับปรุง จนเป็นระบบ เป็นแบบแผน และส่งผลดีต่อองค์กรและ



ตนเองซึ่งคล้ายกับกระบวนการของ PDCA จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“จะทำให้เราเห็นอะไรที่ชัดเจนขึ้น เช่น ด้านวิสัยทัศน์ ว่ามีแนวทางคิด แนวทางในการดำเนินการต่างๆ จะช่วยลดการทำงานที่ล่าช้าลงได้” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“การคิดอย่างเป็นระบบและเป็นแบบแผนนั้นจะช่วยให้คณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การที่เราคิดอย่างเป็นระบบต้องผ่านกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ กว่าจะได้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรทั้งในหน้าที่ของตนเอง” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“เราควรมีระบบการทำงานที่ชัดเจน เช่น มีแผนการทำงาน จะทำให้การทำงานไม่ล่าช้า เพราะเรามีระบบการทำงานเป็นขั้นตอนแล้ว จะช่วยลดปัญหาการทำงานที่ล่าช้าลงได้” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“ทุกอย่างถ้ามีแบบแผน ดำเนินการตามแผน วัตถุประสงค์ของแผน ถ้าไม่สำเร็จก็ปรับปรุง คือการทำงานเป็นระบบแบบแผน ทุกอย่างถ้ามีแบบแผนจะทำให้องค์กรดีขึ้นแน่” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

### **2.3.6 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ควรมีองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร**

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ามีองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมอีก 3 องค์ประกอบที่จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ได้แก่

1) *การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ* องค์กรควรให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีการพัฒนา มีการใฝ่หาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ถ้าองค์กรไหนมีบุคลากรที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ คิดวิเคราะห์เองได้ มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตัวเอง ถ้ามีสิ่งเหล่านี้ จะเป็นคุณแก่องค์กร ซึ่งคนเราจะประสบความสำเร็จได้นั้น อาจจะถูกแนวคิดของคนที่ประสบความสำเร็จ หรือคนที่มี Growth Mindset เพราะเชื่อว่าสิ่งที่เรามีหรือเราเป็น เป็นแค่จุดเริ่มต้นของการพัฒนา ซึ่งเชื่อว่าสามารถพัฒนาได้ด้วยกรให้คุณค่ากับความท้าทาย ความพยายาม และการเรียนรู้อยู่เสมอ

2) *การปรับทัศนคติ* สำหรับการปรับทัศนคติที่ตื้นนั้นจะเอื้อต่อการพัฒนาตนเอง เพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งทัศนคตินั้นจะมีทั้งด้านบวกและทัศนคติในด้านลบ โดยในด้านบวกจะให้เรา



สามารถใช้ศักยภาพของเราได้อย่างเต็มที่ไม่ว่าในสถานการณ์ใดๆก็ตาม ในการที่เราจะเชื่อความรู้สึกนึกคิด เพื่อใช้ศักยภาพนำทางไปสู่ความสำเร็จได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

3) มีความเสียสละและอดทน ในการปฏิบัติงานนั้นเราต้องมีความเสียสละ การมีทัศนคติเชิงบวก มีจิตอาสา มีน้ำใจ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เสียสละ อดทน ซึ่งส่วนนี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญของคนในองค์กรที่ควรจะต้องพึงปฏิบัติ

ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สุดคล้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

“เราต้องรู้วิสัยทัศน์ รู้เป้าหมายการทำงานร่วมกัน รู้ระบบการทำงาน รู้การทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“มองว่าน่าจะเป็นที่บุคคลว่าจะมีการคิดที่จะพัฒนาตัวเองอย่างไร ถ้ามองในภาพขององค์กร(คณะฯ) จะให้อยู่แล้ว” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“เราควรทำในสิ่งที่เราทำอยู่ให้ดีที่สุด ปัจจุบันดีอยู่แล้ว ไม่ได้อยู่นิ่ง มีการปรับและการพัฒนา เพื่อให้ได้มาซึ่งศักยภาพ และมีคุณค่ามากที่สุด เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอให้ทันต่อสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน เช่น(เทคโนโลยี บุคคลกร เครือข่าย นักศึกษา) เรามีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“ควรจะมีวิสัยทัศน์ของคณะ เราต้องรู้วิสัยทัศน์ของคณะและรู้เป้าหมายขององค์กรด้วย เพื่อการทำงานร่วมกันให้เป็นระบบ และเป็นทีม ซึ่งจะมีผลทำให้คณะเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้” (กิตติกาญจน์ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“องค์กรทุกองค์การต้องการให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีการพัฒนา มีความเป็นเลิศ ถ้าองค์กรไหนก็ตามมีบุคลากรที่มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน คิดวิเคราะห์เองได้ มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตัวเอง ให้คำแนะนำได้ ถ้ามีสิ่งเหล่านี้ จะเป็นคุณแก่องค์กรเรา ถ้าเพิ่มเติม ตอนนี้คือมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีระบบ คิดอย่างเป็นระบบ เป็นแบบเป็นแผน อีกอย่างคือ ต้องมีทัศนคติที่ดี บุคลากรที่มีทัศนคติไม่ดี ตีกรอบตัวเอง จำกัดการทำงานของตัวเอง ไม่ยอมรับสิ่งใหม่ เราต้องการทัศนคติบวก มีจิตอาสา มีน้ำใจ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เสียสละ อดทน อันนี้ที่ต้องมีเป็นพื้นฐาน คือต้องเพิ่มเติม” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)

ดังนั้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ 2) ด้านแบบแผนความคิด 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 6) ด้านการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 7) ด้านการปรับทัศนคติ และ 8) ด้านมีความเสียสละและอดทน

## 2.4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่ามีความสำคัญที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 ท่านเสนอแนะในทิศทางเดียวกันคืออยากให้ทางคณะเศรษฐศาสตร์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดให้มีแผนการพัฒนาศักยภาพที่ชัดเจนกว่านี้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองมากขึ้น ควรแจ้งให้บุคลากรทราบอยู่เสมอว่าถ้าทำงานไประยะหนึ่งแล้ว ทางคณะมีแผนที่จะให้บุคลากรเหล่านั้น ต้องไปพัฒนาอะไรต่ออีก ซึ่งต้องไม่หยุดนิ่ง ต้องมีการพัฒนาไปเรื่อยๆ ควรแนะแนวทางแก่บุคลากรให้ตรงกับสายงานตัวเอง สิ่งสำคัญต้องขึ้นอยู่กับตนเองด้วยหากเราทำหน้าที่ในความรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ทำให้องค์การนั้นดีไปด้วย ซึ่งปัจจุบันคณะมีแผนพัฒนาศักยภาพอยู่แล้วแต่ก็ต้องใช้เวลา เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นเรื่องที่จะต้องค่อยๆ จากการศึกษาผู้ให้ข้อมูลหลักพบข้อมูลที่สอดคล้องกับประเด็นที่ศึกษา ดังนี้

“ทางคณะเศรษฐศาสตร์ต้องให้ความสำคัญกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยให้มีแผนพัฒนาบุคลากร หรืออาจจะเป็นภาพรวมก็ได้ โดยชี้ให้เห็นภาพว่าแต่ละคนจะมีการพัฒนา และจะเป็นไปในทิศทางใดแบบไหน ทางคณะก็ได้มีความพยายาม แต่ก็ยังไม่เห็นภาพที่ชัดเจนเท่าไร และควรที่จะส่งเสริมให้บุคลากรมีความอยากที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเอง ทำอย่างไรให้อยาก เมื่อมีความอยากก็จะไปพัฒนากันเอง และไม่ควรที่จะหยุดอยู่นิ่งๆ ในสภาพแบบเดิมๆ ได้ อะไรใหม่ๆ ก็เข้ามาตลอดๆ ทั้งสภาพทางสังคม เทคโนโลยี เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ และปัจจุบันก็มีคนรุ่นใหม่ๆ ที่เข้ามา หลังการเลือกตั้ง บุคลากรต้องมีการปรับตัว ไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ ซึ่งจะต้องมีการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ” (กิตติชัย นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2566)

“อยากให้มีแผนพัฒนาศักยภาพที่ชัดเจน เช่น บุคลากรที่ทำงานมา ก็จะต้องมีการพัฒนาในเรื่องอะไร เช่น ถ้าทำงานมาแล้ว 20 ปี จะต้องพัฒนาอะไรบ้าง เช่น การถ่ายทอดงาน การเรียนรู้ภาวะผู้นำว่าจะเรียนรู้ อะไรในระดับนี้ แต่ถ้ามี Guideline บอกว่าเราจะไปในทิศทางไหน และเราก็สามารถที่จะเรียนรู้ได้ บางอย่างสิ่งที่อยากเรียนรู้เองก็ไม่ได้เกี่ยวกับองค์กร บางคนก็นิ่งแล้วไม่ยอมพัฒนาตนเอง เพราะอาจจะยังไม่รู้ว่าระยะเวลาในการทำงานในระดับนี้แล้วจำเป็นต้องรู้อะไรเพิ่ม ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของคณะจำเป็นต้อง Guideline ให้กับบุคลากรให้ไปเรียนรู้ และบางทีก็เป็นหน้าที่ของตนเองด้วยที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม และจะส่งผลดีต่อองค์กรด้วย” (กิตติยา นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2566)

“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องละเอียดอ่อนค่อยเป็นค่อยไป ไม่อาจเห็นผลได้ในเวลาที่รวดเร็ว ต้องใช้เวลา เรียนรู้ทักษะไม่ว่าตัวบุคลากร หรือธรรมชาติขององค์กร ซึ่งค่อยๆ เรียนรู้กันไป” (กิตติมน นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2566)

“จริงๆแล้วคณะเราและแต่ละคณะควรให้ความสำคัญกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยกำหนดให้มีแผนพัฒนาบุคลากรของงานแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรในอนาคตได้ต่อไป สิ่งหนึ่งที่จำเป็นคือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเป็นคนดำเนินการ มีปัญหาอะไรต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบว่าแต่ละงานโอเคไหม มีปัญหาพร้อมกันแก้ปัญหา ทำให้งานบรรลุลงไปได้ด้วยดี ปัจจุบันผู้บริหารมีการใส่ใจการทำงานของแต่ละฝ่าย นัดประชุมประจำเดือน แต่ละฝ่ายมีปัญหาอะไร แคร่กันและแก้ไขปรับปรุง เพื่องานแต่ละฝ่ายดีขึ้น” (กิตติกาญ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2566)

“บุคลากรมีความสามารถเฉพาะตัวบุคคลอยู่แล้ว การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาสำคัญ เลือกมาแล้วกลั่นกรอง พัฒนาเขาให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะให้โอกาส ส่งเสริม อยากรู้พัฒนาด้านไหน ก็สนับสนุนให้ไป ตอนนี้คณะมีแผนพัฒนาบุคลากรอยู่ หน่วยงานเราไม่ใช่ธุรกิจการค้า ไม่ได้หวังผลกำไร ให้บริการเสียส่วนใหญ่ ส่วนใหญ่ก็วัดไปที่สายวิชาการมากกว่าที่จะเป็นคุณภาพดึงดูดให้เด็กมาเรียน แต่สายสนับสนุนก็ซัพพอร์ตสายวิชาการอีกทีหนึ่ง ในการทำงานส่วนใหญ่จะทำประจำวัน อาคารสถานที่ บุคลากร สารบรรณ จะประมาณนี้ แค่ทุกคนทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ทุกคนต้องเรียนรู้ ผิดมาก็สอนกันไป” (กิริติ นามสมมติ, ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2566)



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 4) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยใช้การวิจัยเชิงผสมผสานวิธี (Mixed Method Research) ที่มีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นหลัก และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการอธิบายเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ
2. สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ
3. อภิปรายผลการวิจัย
4. ข้อเสนอแนะการวิจัย

#### 1. สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณตามวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ข้อดังกล่าว โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดตามลำดับดังนี้

##### 1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 80 ราย คิดเป็นร้อยละ 86.00 มีอายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 20 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.50 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 67 ราย คิดเป็นร้อยละ 72.00 ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 29

ราย คิดเป็นร้อยละ 31.20 สถานภาพการสมรส ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 58.10 มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 26 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.00 และมีระดับรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001-25,000 บาท จำนวน 25 ราย คิดเป็นร้อยละ 26.90

## 1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านการพัฒนาตนเอง รองลงมาคือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ด้านการสัมมนา ด้านการลาศึกษาต่อ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือการศึกษาดูงาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการพัฒนาตนเอง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ท่านคิดว่าหากบุคลากรทุกคนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น รองลงมาคือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการคิดอย่างเป็นระบบ และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์มากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ สำหรับด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านมักจะฝึกฝนและการพัฒนาตนเองตลอดจนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง รองลงมาคือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ระบบงานใหม่ๆ และค้นหาความรู้เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ที่สามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการประเมินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ในด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอยู่เสมอ รองลงมาคือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การสอนงานโดยตรงจากผู้มีความรู้ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ทำให้ท่านมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับการพัฒนาจนสามารถนำความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมาพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ด้านการสัมมนา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น รองลงมาคือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านได้รับเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับโอกาสให้เข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพ



และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการลาศึกษาต่อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่า การลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นสามารถนำความรู้มาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็จะนำความรู้มาพัฒนาองค์กรต่อไป และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การศึกษาต่อทำให้ท่านพัฒนาตนเอง และทักษะในด้านต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองอย่างมาก และด้านการศึกษาดูงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การศึกษาดูงานทำให้ท่านได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในคณะฯ ได้อีกด้วย รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค วิธีการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ใหม่ๆ จากการศึกษาดูงาน เพื่อนำผลลัพธ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานทั้งในประเทศเพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

### 1.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บุคลากรสายสนับสนุนของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน รองลงมาคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร และด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าหากได้รับแรงจูงใจในการทำงาน จะช่วยให้บุคลากรเกิดความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ สำหรับด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยส่งผลต่อระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการมีระบบซอฟต์แวร์ใหม่ๆ จะช่วยให้บุคลากรมีระบบการทำงานและการจัดเก็บข้อมูลที่ดีขึ้น รองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น และรองลงมาคือความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ บุคลากรของท่านได้รับการ



ส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างสารสนเทศใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้มีการใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ในด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ จะช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ การสอนงาน และทักษะการทำงานต่างๆ ให้แก่บุคลากร สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ช่วยให้บุคลากรตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรที่มีองค์กรที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าขนาดขององค์กรมีผลกับการวางแผน การวางนโยบาย การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน และการตัดสินใจในการพัฒนาองค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างการทำงานที่ซับซ้อน จะทำให้บุคลากรมีความต้องการด้านการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น ในด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้บุคลากรปรับตัว และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดผลดีต่อการสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ที่มีสมรรถนะและความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรมีความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือนที่สูงขึ้นได้ ส่วนด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ผู้บริหารของคณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่างๆอยู่เสมอ รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารของคณะฯ ให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารของคณะฯ มีแผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ และด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ผู้บริหารของคณะฯ นำมาใช้ช่วยให้ท่านมีความเข้าใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าผู้บริหารของคณะฯ มักจะนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย

ที่สุด คือ ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างผลงานต่างๆ ที่เกิดจากการใช้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

#### 1.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคลากรสายสนับสนุนของ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ด้านแบบแผนความคิด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านเชื่อว่าการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบแบบแผน จะช่วยในการประกอบกรตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และจะส่งผลดีต่อองค์กร รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านเชื่อว่าบุคลากรจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีระบบ หากมีความตระหนักในหน้าที่ของตน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยการมองภาพรวม และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการให้ความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การที่บุคลากรในองค์กร ร่วมกันคิดร่วมกันทำในสิ่งใหม่ๆ จะทำให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การทำงานเป็นทีมทำให้ท่านมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน สำหรับด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ท่านคิดว่าการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานและการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะฯ กำหนดไว้ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมักใช้เวลาว่างในการคิดค้น สร้างสรรค์เทคนิคการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ ส่วนด้านแบบแผนความคิด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ทำความเข้าใจในงาน และสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความคิดแบบนอกกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ทำให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ท่านคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายของคณะฯ และทุกคนมีความต้องการที่จะมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บริหารฯ

ของคณะมีจิตใจที่เปิดกว้างทางความคิด และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกท่านอย่างสม่ำเสมอ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะฯ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

### 1.5 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

1.5.1 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.2 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.3 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสัมมนาที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสัมมนาไม่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.4 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาดูงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาดูงานไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.5 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.6 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเองที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.7 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการสนับสนุนของผู้บริหารไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.8 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.9 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.10 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์การไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.11 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.12 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5.13 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

และจากการวิเคราะห์สามารถนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์  
ความมื่ออิทธิพลของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.35 + 0.22x_1 + 0.20x_3 + 0.47x_6 + 0.24x_8 + 0.16x_9 + 0.19x_{13}$$

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 66.80

## 2. การสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหารสายสนับสนุนระดับหัวหน้างาน ชำนาญการและชำนาญการพิเศษ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ และนักวิชาการศึกษาชำนาญการ ของคณะเศรษฐศาสตร์โดยคัดเลือกจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะฯ จำนวนทั้งสิ้น 5 ราย ที่กำหนดไว้ในขั้นต้น ทำให้ได้ผลลัพธ์การวิจัยเพื่อสนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณอย่างสมบูรณ์ ดังสรุปผลเชิงคุณภาพ ตามลำดับดังนี้

## 2.1 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่ารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่

**2.1.1 ด้านการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน** เป็นเหมือนการสอนงานจากผู้รู้โดยตรง ได้ความรู้เพิ่มพูนจากเดิม ได้แนวคิดและมุมมองใหม่ๆ ให้กับบุคลากร ซึ่งมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้คณะฯมีบุคลากรที่มีคุณภาพมากขึ้น

**2.1.2 ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง** ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ของบุคลากร เพราะสื่อถึงสิ่งที่เราเปิดใจยอมรับและพร้อมที่จะเรียนรู้การทำงานหรือจากเพื่อนร่วมงาน เปรียบเหมือนการลองผิดลองถูก มีการปรับปรุงแก้ไข กระทั่งเกิดเป็นความชำนาญ จนถ่ายทอดประสบการณ์แก่ผู้อื่นได้ ทั้งภายในและนอกคณะฯ

**2.1.3 ด้านการสัมมนา** เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันของบุคลากร ได้รับแนวคิด องค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงาน ได้แชร์ความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการสัมมนามีทั้งภายในและนอกสถานที่ ในสถานที่ส่วนใหญ่จะได้แนวเนื้อหาสาระ และนอกสถานที่ มักเน้นด้านปฏิสัมพันธ์ การละลายพฤติกรรม ทั้ง 2 แบบถือเป็นการสร้างเครือข่ายที่ดีทั้งตัวบุคลากรและต่อคณะฯด้วย

**2.1.4 ด้านของการศึกษาดูงาน** บุคลากรจะได้มุมมองที่กว้างขึ้น สามารถเข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้น ทั้งวิธีแก้ปัญหา และเกิดทักษะที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ที่ผ่านมากคณะฯได้เปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เพียงแต่ในช่วงที่ผ่านมาเนื่องจากสถานการณ์โควิดก็ไม่ได้ไป ซึ่งผู้บริหารของคณะฯเองให้การสนับสนุน เพราะมีงบประมาณตั้งไว้ทุกปี ในการที่จะพัฒนาบุคลากร

**2.1.5 ด้านการลาศึกษาต่อ** หากเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงจะเกิดประโยชน์มาก ซึ่งเป็นการต่อยอดและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง อีกทั้งได้ใบปริญญารองรับ และได้เครือข่ายในด้านการทำงาน สามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้ต่อไป

**2.1.6 ด้านการพัฒนาตนเอง** เป็นทั้งการเพิ่มทักษะความชำนาญและเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง สามารถพัฒนาได้ทุกด้านอยู่ที่ตัวบุคลากรเองว่าต้องการจะพัฒนาด้านไหน เพราะการพัฒนาคือการทำให้ดีขึ้น และเมื่อเรามีทักษะการทำงานที่ดีแล้ว จะส่งให้องค์กรมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**2.1.7 ด้านการพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิต** เป็นการสร้างความสมดุลทั้งด้านจิตใจและร่างกาย เพื่อให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นโดยจะต้องมีการออกกำลังกาย รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย พักผ่อนให้เพียงพอ การฝึกทักษะการผ่อนคลาย การดูแลจิตใจเพื่อรับมือกับความเครียด



**2.1.8 ด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กร** เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในองค์กร ที่กระจัดกระจายอยู่ทั้งในตัวบุคลากร หรือเอกสาร ไฟล์ดิจิทัล มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆที่มีอยู่ และพัฒนากลุ่มคนเหล่านั้นให้มีความรู้รวมทั้งสร้างผลลัพธ์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้น้องรุ่นใหม่ๆ ไปอบรมแล้วกลับมาจัด KM เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และคนในองค์กร

## 2.2 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

**2.2.1 การสนับสนุนของผู้บริหาร** สำหรับในด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับบุคลากรที่มีความต้องการจะอบรมหรือเรียนรู้เพิ่มเติม หากขาดปัจจัยด้านนี้ไปบุคลากรจะไม่เกิดการพัฒนา สมรรถนะและความก้าวหน้าในการทำงานจะลดลงไปด้วย ซึ่งปัจจุบันผู้บริหารของคณะเศรษฐศาสตร์ได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรอย่างเต็มที่ทุกด้านอยู่แล้ว

**2.2.2 ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน** เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการอยู่แล้วเพราะถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยต่อยอดงานให้ไปต่อได้สำเร็จ นอกจากนี้หากบุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กร รักในงานที่ทำและทำในสิ่งที่ตนถนัดจะส่งผลดีต่อตนเองและองค์กรไปด้วย

**2.2.3 ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี** เป็นสิ่งอำนวยความสะดวก ที่ช่วยลดขั้นตอนและความซับซ้อนของงานให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วขึ้น ปัจจุบันคณะเศรษฐศาสตร์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการแบบ google form หรือการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปของงานคลังและพัสดุ ช่วยประหยัดเวลาได้มากกว่าเดิม ได้ข้อมูลถูกต้องและแม่นยำ ปัจจุบันผู้บริหารของคณะฯเล็งเห็นความสำคัญในด้านนี้มากขึ้น และได้จัดให้บุคลากรมีโอกาสเข้าฝึกอบรมในหัวข้อต่างๆที่เกี่ยวกับสายงานที่รับผิดชอบแล้วมากระจายต่อ อีกทั้งมีการจัดกิจกรรมเสริมทักษะอยู่เสมอ ซึ่งตอนนี้มีกิจกรรมใหม่ที่กำลังดำเนินการ คือ สร้างสื่อดิจิทัลด้วย CANVA ซึ่งเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรของคณะฯ มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงผลงานให้ทันสมัย และเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

**2.2.4 ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร** หากมีวิธีการจัดการกับระบบภายในขององค์กรที่ดีสามารถช่วยในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ และเมื่อเราจัดระบบไว้ดีแล้วความยุ่งยากซับซ้อนจะไม่เกิด หรือหากเกิดปัญหาก็ร่วมกันคิดและแก้ไขเพื่อให้ระบบงานเดินต่อไปได้

**2.2.5 ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์** เป็นการนำแบบอย่างหรือพฤติกรรมของผู้อื่นมาปรับใช้ในการทำงานร่วมกัน



**2.2.6 ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้** เป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นมาถ่ายทอดโดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ถือเป็นการทำ KM อย่างหนึ่งที่ดีกว่าการอ่านจากคู่มือ ช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกเข้าใจกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและง่ายขึ้น

**2.2.7 ด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์** นั้นต้องมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

### 2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่

**2.3.1 ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ** ต้องเป็นคนที่ทำงานดี เก่ง มีความตั้งใจ ใฝ่รู้ เป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจแก่เพื่อนร่วมงานได้

**2.3.2 ด้านแบบแผนความคิด** ถ้ามีแบบแผนการทำงานที่เป็นระบบและชัดเจนจะช่วยให้ทำงานอย่างราบรื่นและสำเร็จตามแผน

**2.3.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** ต้องเริ่มมาจากแนวคิดของผู้บริหาร ตามด้วยบุคลากรที่ต้องช่วยกันสร้างมุมมอง เป้าหมาย ออกแบบระบบงาน และนโยบายต่างๆ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน

**2.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** เป็นการทำงานที่มีหลายคนคอยช่วยกัน มีการพูดคุย รับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน แบ่งงานกัน ระดมสมอง และร่วมกันแก้ไขปัญหาให้งานสำเร็จไปได้

**2.3.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ** จะช่วยกำหนดแนวทางการทำงานได้ชัดเจนและง่ายขึ้น อีกทั้งยังช่วยลดขั้นตอนการทำงาน ซึ่งหากทำตามแผนแล้วไม่สำเร็จก็สามารถปรับปรุงแก้ไขจนเป็นระบบเหมือนกระบวนการ PDCA และจะส่งผลดีต่อองค์กรได้

**2.3.6 ด้านการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ** องค์กรควรให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีการพัฒนา มีการใฝ่หาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ถ้าองค์กรไหนมีบุคลากรที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ คิวิเคราะห์เองได้ มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตัวเอง ถ้ามีสิ่งเหล่านี้ จะเป็นคุณแก่องค์กร ซึ่งคนเราจะประสบความสำเร็จได้นั้นอาจจะดูแนวคิดของคนทีประสบความสำเร็จ หรือคนที่มี Growth Mindset เพราะเชื่อว่าสิ่งที่เรามีหรือเราเป็น เป็นแค่จุดเริ่มต้นของการพัฒนา ซึ่งเชื่อว่าสามารถพัฒนาได้ด้วยการให้คุณค่ากับความท้าทาย ความพยายามและการเรียนรู้อยู่เสมอ

**2.3.7 ด้านการปรับทัศนคติ** สำหรับการปรับทัศนคติที่ดีนั้นจะเอื้อต่อการพัฒนาตนเอง เพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งทัศนคตินั้นจะมีทั้งด้านบวกและทัศนคติในด้านลบ โดยใน

ด้านบวกจะให้เราสามารถใช้ศักยภาพของเราได้อย่างเต็มที่ไม่ว่าในสถานการณ์ใดๆก็ตาม ในการที่เราจะเชื่อความรู้สึกนึกคิดเพื่อใช้ศักยภาพนำทางไปสู่ความสำเร็จได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

**2.3.8 ด้านมีความเสียสละและอดทน** ในการปฏิบัติงานนั้นเราต้องมีความเสียสละ การมีทัศนคติเชิงบวก มีจิตอาสา มีน้ำใจ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เสียสละ อดทน ซึ่งส่วนนี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญของคนในองค์กรที่ควรจะต้องพึงปฏิบัติ

### 3. อภิปรายผลการวิจัย

จากงานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 3) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ 4) เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นผลมาจากบุคลากรได้พัฒนาตนเองจากการเพิ่มทักษะความชำนาญงานและเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง เมื่อมีทักษะการทำงานที่ดีย่อมส่งผลให้องค์การมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นผลมาจากบุคลากรมีความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน เพราะเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ช่วยต่อยอดงานให้สำเร็จได้ นอกจากนี้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร รักในงานที่ตนถนัดก็จะส่งผลดีต่อตนเองและองค์กรต่อไป ส่วนในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนั้นจะช่วยอำนวยความสะดวกช่วยลดขั้นตอนในการทำงานให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น และยังช่วยประหยัดเวลาได้ข้อมูลที่ถูกต้องและแม่นยำ

3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นผลมาจากการ

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการช่วยเหลือกัน พุดคุย รับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน การระดมสมอง ตลอดจน การร่วมกันแก้ไขปัญหาให้งานนั้นสำเร็จลงได้ด้วยการคิดอย่างเป็นระบบกำหนดแนวทางการทำงานที่ ชัดเจน และยังลดขั้นตอนการทำงานซึ่งส่งผลดีต่อองค์การ

3.4 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม ด้านการ เรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการสัมมนา ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการลาศึกษาต่อ และด้านการพัฒนา ตนเอง มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งอภิปรายผลได้ดังนี้

3.4.1 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมที่มี ผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดย สอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์สุนทร เปรมานนท์, เอกสิทธิ์ สนามทอง, อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และวัน ชัย ปานจันทร์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า ด้านการฝึกอบรมพัฒนา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมีความ เหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความถูกต้องสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในราชการสำนักงานตำรวจ แห่งชาติได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาล บำรุงราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.11 ซึ่งเป็น ความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการฝึกอบรมในขณะทำงานที่เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมเพิ่มขึ้น 0.11% ยังสอดคล้องกับรัตนภรณ์ บุญนุช (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาและฝึกอบรมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงาน : กรณีศึกษา การ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (ภาคกลาง) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ข้อมูลประสบการณ์การพัฒนา และฝึกอบรม โดยพนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมเฉพาะด้านอยู่ในระดับมาก เพราะ จะทำให้เข้าใจถึงวิธีการทำงานและรู้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาและฝึกอบรมนั้นยังจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และสามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่ ทันสมัยได้อย่างถูกต้องอีกด้วย และยังสอดคล้องกับฉันทนา บุญชู (2554) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้อ ต่อการเป็นองค์การของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม พบว่า ในด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมและ การพัฒนามีความสัมพันธ์เชิงบวกซึ่งส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ซึ่งอาจแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและมีการ พัฒนาอย่างเหมาะสม และได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ตลอดจนมีระบบการติดตามภายหลังการ

อบรม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีการนำความรู้ที่กลับมาพัฒนาการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.2 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสัมมนาที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับพิมพ์ชนก วงษ์เจริญ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่า Coefficient เท่ากับ 0.09 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการเข้าร่วมประชุมสัมมนา เพิ่มขึ้น 1% จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม เพิ่มขึ้น 0.09% ยังสอดคล้องกับพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนเครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าวิธีการพัฒนาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานใน เรื่องการสัมมนานั้นมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยังคงสอดคล้องกับ พรไพโรสน เพชรอำไพ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการสัมมนาก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ เกิดปัญญาปฏิบัติการขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถขององค์กรที่สูงขึ้น

3.4.3 อิทธิพลของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาตนเองมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอาณัติ นิลขาว (2563) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบพุทธจิตวิทยาพัฒนาตนที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การพัฒนาตนตามหลักธรรม เป็นการพัฒนาศักยภาพโดยเน้นการรู้จักตน ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องเชื่อมโยงระหว่างพุทธจิตวิทยาพัฒนาตน สารานุกรมธรรม มิตร์แท้เข้าด้วยกัน ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มที่ตัวบุคคลผ่านการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงศ์ รัตน์โกศัย (2554) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการระบู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในพัทลุง พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยทางโรงเรียนได้ใช้ระบบการพิจารณาความรู้ทักษะความสามารถเพื่อพิจารณาความเชี่ยวชาญ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนการ

เรียนรู้ร่วมกัน หากแต่ในทางปฏิบัติการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องเกิดจากความตั้งใจจริงของบุคลากร เพราะเมื่ออบรมเสร็จสิ้นแล้วทุกคนก็จะนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาตนเองไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร และผู้บริหารเองก็จะมี การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่อไป โดยยังสอดคล้องกับอารีรักษ์ โพธิวิวัฒน์ (2556) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบหลัก คือ การส่งเสริมการพัฒนาตนเองและผู้บริหารรวมถึงการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรเป็นรายด้านที่มุ่งเน้นที่ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับเขเตอร์ญ จันทรสระแก้ว (2560) ที่ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท พูจีสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตนเอง โดยที่ผู้บริหารบริษัทควรปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นพัฒนาพนักงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน โดยการกำหนดนโยบาย แผนการพัฒนาพนักงานไว้ให้ชัดเจน ให้อำนาจในการทำงานเป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาทีมงาน มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงาน มีการติดตามประเมินผลทุกครั้ง ความรู้ความสามารถพนักงานสามารถสร้างทีมงานการเรียนรู้มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ซึ่งหากมีการพัฒนาองค์ประกอบของการย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.5 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ และด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งอภิปรายผลได้ดังนี้

3.5.1 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่ามีอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของไพรินทร์ ยศเลิศ (2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด พบว่า ผลของการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซี เอฟ พี จำกัด ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน มีผลเชิงบวกต่อปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพราะต้องใช้ทั้งด้านการพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะ และการพัฒนาทัศนคติเข้าไปด้วย ยังสอดคล้องกับเมธินี วงศ์วานิช รัมภากาภรณ์ และอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ (2017) ได้ศึกษาเรื่องผล



การฝึกงานเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานของนิสิตในรายวิชาฝึกงาน ของ สาขาวิชาธุรกิจและคอมพิวเตอร์ศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ความมุ่งมั่นในการทำงานและการตระหนักถึงความสำคัญของความมุ่งมั่นในการทำงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อนิสิตเพราะสามารถนำมาประยุกต์กับการทำงานของตนเองต่อไปได้ และยังสอดคล้องกับสุภาคอน สัจันทา และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2018) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของทรัพยากรในงานและความมุ่งมั่นในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ในนครหลวงเวียงจันทน์ สปป.ลาว พบว่า ความมุ่งมั่นในการทำงานของพนักงานโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก

3.5.2 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว ชูชาติ พ่วงสมจิตร และจุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ พบว่า เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กันทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสนธยา ละอองนวล และสมเดช มุงเมือง (2565) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม พบว่า ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาบุคลากร เพราะช่วยเพิ่มศักยภาพและสร้างการเติบโตแก่องค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม (2561) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พบว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังสอดคล้องกับไพรินทร์ ยศเลิศ (2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์: บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด พบว่าความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ของบริษัท ซี เอฟ พี จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยังสอดคล้องกับนครินทร์ จับจิตต์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา พบว่า ด้านเทคโนโลยี มีระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.5.3 อิทธิพลของปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าอิทธิพลทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของกนกกร จีนาและอลงกรณ์ คูตระกูล (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง



กระบวนการถ่ายทอดความรู้จากมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน: กรณีศึกษาโครงการอนุรักษ์วิหารพระเจ้าพันองค์วัดปงสนุก จังหวัดลำปาง พบว่า กระบวนการเทคนิคและการถ่ายทอดความรู้ มีผลเชิงบวกกับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านการนำความรู้ไปปรับใช้ในบริบทของตนเองและบริบทขององค์การ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปฐวิชัย พิทยาภินันท์ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการถ่ายทอดความรู้แบบมีส่วนร่วมผ่านบทเรียน: การเสริมสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่ครัวเรือนชาวประมงในจังหวัดพัทลุง พบว่า การสาธิตและวิธีการถ่ายทอดการบรรยายโดยวิทยากร มีผลเชิงบวกต่อชาวประมงเพราะมีความพึงพอใจจากการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการโดยภาพรวมในระดับมากที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวสุรัตน์ ดวงสุวรรณ บุญชู สงวนความดี พิสิษฐ์ ศรีอพิชัย (2564) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการถ่ายทอดทักษะองค์ความรู้จากประสบการณ์ทำงานสำหรับเสริมสร้างคุณภาพภูมิใจในตนเองของผู้เกษียณอายุภาคอุตสาหกรรม ในอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ พบว่ารูปแบบการใช้เทคนิควิธีถ่ายทอดจากประสบการณ์โดยตรง มีอิทธิพลเชิงบวกกับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นแนวทางการถ่ายทอดทักษะองค์ความรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง

#### 4. ข้อเสนอแนะการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

##### 4.1 ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

4.1.1 การวิจัยนี้ตัวแปรที่สามารถทำนายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ มี 6 ด้าน ดังนี้

1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรได้มีการเพิ่มพูนความรู้ เกิดการเรียนรู้จริงขณะปฏิบัติงาน ได้แนวคิดและมุมมองใหม่ๆ มีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารของคณะฯควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านนั้นๆเป็นผู้สอนงานโดยตรง งานจะได้ออกมาดีและถูกต้อง

2) การสัมมนา เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรของคณะฯมองว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน ได้รับแนวคิด องค์ความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับการทำงาน ทั้งการสัมมนาภายในและการสัมมนานอกสถานที่ ในสถานที่ส่วนใหญ่จะได้แนวเนื้อหาสาระ และนอกสถานที่ มักเน้นด้านปฏิสัมพันธ์ การละลายพฤติกรรม ซึ่งทั้ง 2 แบบ ถือเป็น

การสร้างเครือข่ายเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารของคณะฯ ควรจัดให้มีการสัมมนาอยู่เสมอเพราะเกิดผลดีต่อบุคลากรและองค์กรก็จะมีการพัฒนา

3) การพัฒนาตนเอง เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถทำนายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้สูงสุด เนื่องจากการพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มศักยภาพของตัวบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อคณะฯเป็นอย่างมาก เพราะมีบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารฯของคณะเศรษฐศาสตร์ จึงควรพิจารณาส่งเสริมให้บุคลากรของคณะฯ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้พัฒนาทักษะการทำงานต่างๆ โดยการเรียนรู้จากความรู้ใหม่ๆด้วยตนเอง เพื่อสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแก่องค์กรต่อไป

4) ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นสิ่งที่องค์การต้องการอยู่แล้วเพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยต่อยอดงานให้ไปต่อได้สำเร็จ ดังนั้นเป็นอีกประเด็นที่ผู้บริหารของคณะฯ ควรหันมาใส่ใจ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กร รักในงานที่ทำและทำใส่ใจในสิ่งที่ตนถนัดแล้วก็จะส่งผลดีทั้งต่อตนเองและองค์กรไปด้วย

5) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่บุคลากรต่างต้องการ เพราะช่วยลดขั้นตอนและลดความซับซ้อนของงาน ทำให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วขึ้น และปัจจุบันคณะเศรษฐศาสตร์มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในรูปแบบ Google Form หรือการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปของงานคลังและพัสดุ เพื่อช่วยให้ประหยัดเวลาได้มากกว่าเดิม ได้ข้อมูลถูกต้องและแม่นยำ นอกจากนี้ ผู้บริหารของคณะฯ ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรในด้านอื่นๆมาใช้ปรับใช้ให้ด้วย เพื่อให้บุคลากรและคณะฯเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าทันสมัยใหม่อยู่เสมอ

6) เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการยืนยันจากการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลักระดับหัวหน้างานสายสนับสนุนผู้รับนโยบายโดยตรงจากผู้บริหารสายวิชาการมากระจายงานทำต่อนั้น ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ได้ว่าเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นมาถ่ายทอดโดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายขึ้น ถือเป็นการทำ KM อย่างหนึ่งที่ดีกว่าการอ่านจากคู่มือ ที่ช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกเข้าใจกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและง่ายขึ้น ดังนั้นอยากให้ผู้บริหารของคณะฯ เล็งเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ ร่วมกันวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาจจัดให้แทรกอยู่ในแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย

4.1.2 การวิจัยนี้มีตัวแปรใหม่ที่เกิดขึ้นจากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลให้คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้จำนวน 5 ตัวแปร ดังนี้

1) ด้านรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 ตัวแปร คือ

(1) ด้านการพัฒนาสุขภาพกายและสุขภาพจิต เป็นการสร้างความสมดุลทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยจะต้องมีการออกกำลังกาย รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย พักผ่อนให้เพียงพอ การฝึกทักษะการผ่อนคลาย ซึ่งปัจจุบันนี้ผู้บริหารของคณะฯให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้มาก และจัดให้มีกิจกรรมโยคะหลังเลิกงานของคณะในแต่ละเดือนเป็นประจำ จัดโครงการฟิตเนสให้กับบุคลากรของคณะฯร่วมกับคณะวิศวกรรมศาสตร์เป็นประจำคอร์สละ 3 เดือน ซึ่งจะให้บุคลากรที่ได้ไปเข้ารับการฟิตเนสได้สรุปผลที่ได้จากการออกกำลังกายทุกครั้งหลังจบคอร์ส ซึ่งผลที่ได้ภาพรวมบุคลากรมีสุขภาพที่แข็งแรงขึ้น จิตใจแจ่มใสขึ้น มีความกระตือรือร้น และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และโครงการสานสัมพันธ์ภายในองค์การซึ่งจัดเป็นประจำทุกเดือน โดยให้หน่วยงานภายในหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพในการจัดเลี้ยงอาหารที่ดี มีประโยชน์ รวมถึงได้พบปะสังสรรค์กันพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและถือจัดกันมาโดยตลอด นอกจากนี้ ปัจจุบันคณะฯอนุมัติให้มีการจัดซื้อโต๊ะปิงปอง ไว้ให้บุคลากรได้ออกกำลังกายสร้างสรรค์กันได้อาคารปฏิบัติการ เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่บุคลากรต่างให้ความสนใจและคณะฯควรให้การสนับสนุนต่อไป

(2) ด้านการจัดการความรู้ภายในองค์การ ถือเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในองค์การ ที่กระจัดกระจายอยู่ทั้งในตัวบุคลากร หรือเอกสาร ไฟล์ดิจิทัล มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆที่มีอยู่ และพัฒนากลุ่มคนเหล่านั้นให้มีความรู้ ซึ่งผู้บริหารของคณะฯ ควรจัดให้บุคลากรรุ่นใหม่ๆ ไปอบรมแล้วกลับมาจัด KM เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และคนในองค์การได้ประโยชน์ หรืออาจจัดให้อยู่ในแผนงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะฯไว้ด้วย จะส่งผลดีต่อองค์การ ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 ตัวแปร คือ

(1) ด้านการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ คือการไม่หยุดนิ่ง บุคลากรมีการเรียนรู้ มีการพัฒนา มีความใฝ่รู้อย่างสม่ำเสมอ คิดวิเคราะห์เองได้ มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ของตัวเอง ถ้ามีสิ่งเหล่านี้ จะเป็นคุณแก่องค์การ ซึ่งคนเราจะประสบความสำเร็จได้นั้นอาจจะดูแนวคิดของคนที่ประสบความสำเร็จ หรือคนที่มี Growth Mindset เพราะเชื่อว่าสิ่งที่เรามีหรือเราเป็น เป็น

แค่จุดเริ่มต้นของการพัฒนา ดังนั้น สิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญเช่นกันที่ผู้บริหารของคณะฯ ควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความตื่นตัว พร้อมเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ

(2) ด้านการปรับทัศนคติ จะมีทั้งทัศนคติด้านบวกและทัศนคติด้านลบ โดยด้านบวกจะให้เราสามารถใช้ศักยภาพของเราได้อย่างเต็มที่ไม่ว่าในสถานการณ์ใดๆก็ตาม ขณะเดียวกันผู้บริหารของคณะฯต้องสื่อให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของคณะฯด้วย เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นระบบ เป็นทีม เข้าใจธรรมชาติของวัฒนธรรมองค์การ เมื่อทุกคนปรับความคิดปรับพฤติกรรมได้ก็สามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

(3) ด้านการมีความเสียสละและอดทน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากในการปฏิบัติงานเมื่อเรามีความเสียสละ อดทน มีทัศนคติเชิงบวก มีจิตอาสา มีน้ำใจ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน แล้ว จะส่งผลให้องค์การมีการพัฒนา มีความก้าวหน้า ได้รับการชื่นชม ซึ่งผู้บริหารของคณะฯ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปลูกฝังความรู้สึกนึกคิดด้านการเสียสละและอดทน เพื่อส่วนรวม ให้กับบุคลากรในคณะฯ

#### 4.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

4.2.1 การวิจัยควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตัวแปรด้านอื่นๆ นอกเหนือจาก ด้านการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการสัมมนา ด้านการศึกษาดูงาน ด้านการลาศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการสนับสนุนของผู้บริหาร ด้านความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ด้านขนาดและความซับซ้อนขององค์กร ด้านการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ ด้านเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ และด้านผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4.2.2 การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยทั้งเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม และเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ในหัวข้อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขนเท่านั้น ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษาวิจัยจากมหาวิทยาลัยอื่นๆหรือหน่วยงานอื่นๆ เพื่อที่จะทำให้ผลการวิจัยมีความหลากหลายและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

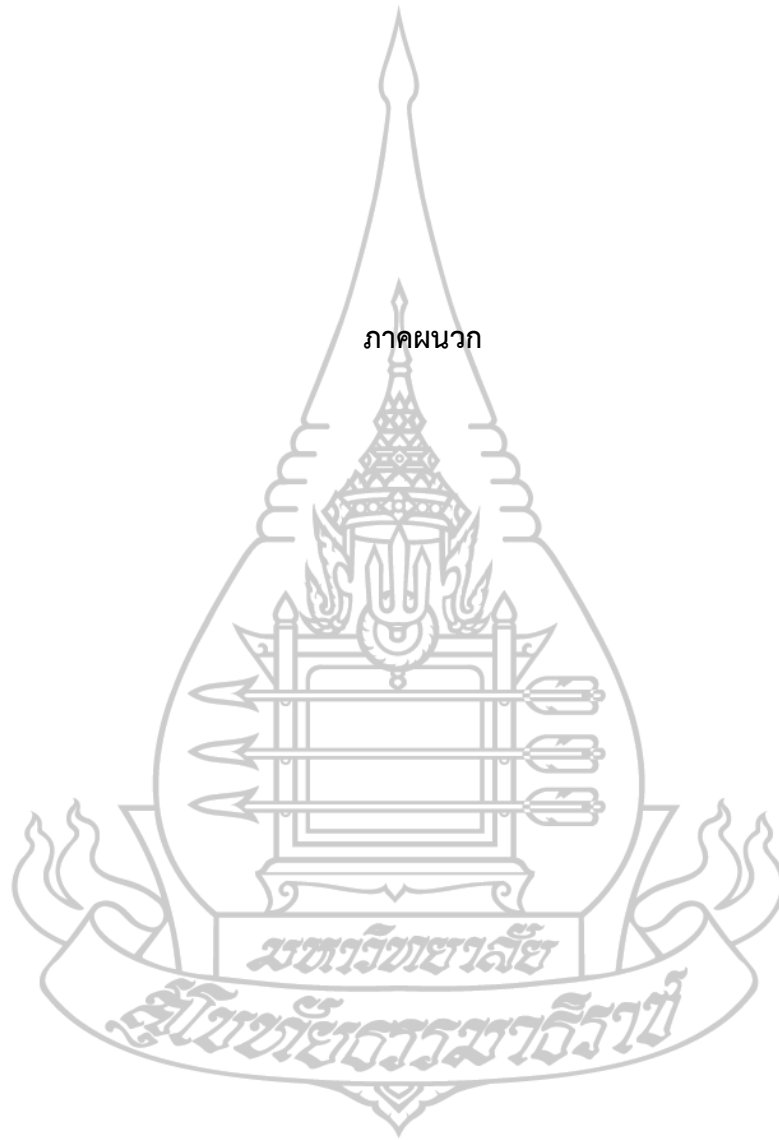
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2559). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติสำหรับบริหารและวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 16  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมลรัตน์ จิรวินิจสกุล. (2561). คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรส่วนกลางกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 1(1), 36-52.
- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. *วารสารบริหารธุรกิจ*. ปีที่ 33, ฉบับที่ 128 ตุลาคม - ธันวาคม 2553. หน้า 34-48.
- เขตอรัญ จันทร์สระแก้ว. (2560). รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฟูจิสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*. 9(2)-253-260.
- คีตะภาค วิรัตน์ และอนันต์ มณีรัตน์. (2563). กลยุทธ์การพัฒนสมรรถนะประจำสายงานพนักงานส่วนท้องถิ่นขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม*, 11(1), 151-160.
- จิตติมา อัครธิตพิงศ์. (2556). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน *เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ฉันทนา บุญชู (2554). *ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร
- เฉลิมฤทธิ์ สาระกุล. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตสระบุรี*. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์ (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). *หลักบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ดร.เพชรสำนักพิมพ์.
- เดชาวุธ นิตยสุทธิ. (2556). “การใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสถิติและการวิจัยในการจัดการสุขภาพ*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.



- ธนายุ ภู่วิทยาธร. (2563). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). สุราษฎร์ธานี: ร้าน รวยไอดี.
- นริรัตน์ บุญเพชรแก้ว ชูชาติ พ่วงสมจิตร และจุฬาลักษณ์ โสระพันธ์. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่. *วารสาร มจร. อุบลปริทรรศน์*, ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2566).
- นพพล อัครชาติ. (2560). แนวทางในการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแบบมีสมรรถนะสูง ในการให้บริการสาธารณะระดับท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 4(1), 1-30.
- นิตา ประพฤติธรรม. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 10 (2), 58-80.
- มลฤดี รัตนคุณ. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานพัสดุ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดหนองคาย. *วารสารบัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 246-258.
- ปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย. (2559). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในพัทลุง* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต) สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา. (2557). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน เครือข่ายบริการสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม*. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม.
- แพนศรี ศรีจันทิก (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน* (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
- พงศกร เอี่ยมสอาด และคณะ. (2559). ปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, ปีที่ 14 ฉบับที่ 1 เดือน ม.ค. -มิ.ย. 2559. หน้า 130 -142.
- พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ. (2561). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” *วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University*, ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2561. หน้า 1944-1960.

- ไพรินทร์ ยศเลิศ. (2552). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์: บริษัท ซี เอฟ พี จำกัด. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- ปราณี วิโรจน์วัฒนานนท์. (2547). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม: สำนักงานศาลภาค 1. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วณิชยา คินิมาน. (2559). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและธรรมาภิบาลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ สำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, กรุงเทพฯ.
- วรางคณา จันทรังค. (2561). “การวิเคราะห์ความสัมพันธ์” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- วีระยุทธ วงศ์รักษา. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และผลการดำเนินงาน ของการประปาส่วนภูมิภาค. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศักดิ์สุนทร เปรมานนท์, เอกสิทธิ์ สนามทอง, อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และวันชัย ปานจันทร์. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วารสารวิจัยและพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ปีที่ 12 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2563.
- ศิริพงศ์ สมพิร์พันธ์. (2560). กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ภาคการเกษตรในจังหวัดนครราชสีมา. ค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ศิริภัสสรศ วงศทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, จังหวัดบุรีรัมย์.
- ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี. (2559). การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
- สนธยา ละอองนวล และสมเดช มุงเมือง. (2565). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการพัฒนาบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม. วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ, ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม – สิงหาคม 2566.

- สุนันทา เลานันท์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ชนะการพิมพ์.
- สมประสงค์ ยะดิน. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กองบัญชาการกองทัพไทย พื้นที่แจ้งวัฒนะ. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, ปีที่ 24 ฉบับที่ 3 กันยายน - ธันวาคม 2562. หน้า 273-289
- สุกัญญา แก้วขาว, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และจำเนียร ราชแพทยาคม. (2561). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมาน รังสียกฤษฎ์. (2541). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : อักษรสารการพิมพ์.
- อารีรักษ์ โพธิวัฒน์. (2556). การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 32 (3), 83-95.
- อาณัติ นิลขาว (2563). รูปแบบพุทธจิตวิทยาพัฒนาตนที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสาร มานุษยวิทยาเชิงพุทธ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 มีนาคม 2563.
- Daff, R.L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Florida: The Dryden.
- DeSimone, R. L., Werner, J. M. & Harris, D. M. (2000). *Human resource development* (3 rd. ed.). Orlando: Harcourt College.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe and Shane R. Premeaux. (1999). *Human Resource Management*. 7th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement & global success*. New York: McGraw – Hill.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยนครมาดิราช

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัย



## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้ใช้เพื่อสอบถามบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
2. แบบสอบถามการวิจัยฉบับนี้มีทั้งหมด 5 ตอน ประกอบด้วย
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. แบบสอบถามการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน โดยผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากบุคลากรทุกท่านในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ในความร่วมมือของท่าน มา ณ ที่นี้

นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

 ชาย  หญิง

2. อายุ

 20-25 ปี  26-30 ปี  31-35 ปี  36-40 ปี 41-45 ปี  46-50 ปี  51-55 ปี  56-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

 ม.6 หรือ ปวช.  ปวส.  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงานของท่าน (ระบุ) .....

5. สถานภาพการสมรส

 โสด  สมรส  หม้าย  หย่าร้าง

6. ประสบการณ์ในการทำงาน (มากกว่า 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)

 น้อยกว่า 1 ปี  1-5 ปี  6-10 ปี  11-15 ปี 16-20 ปี  21-25 ปี  26-30 ปี  มากกว่า 30 ปี

7. ระดับรายได้ต่อเดือน

 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15,000 บาท  15,001 - 20,000 บาท 20,001 - 25,000 บาท  25,001 - 30,000 บาท 30,001 - 35,000 บาท  35,001 - 40,000 บาท 40,001 - 45,000 บาท  มากกว่า 45,000 บาท

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์การพิจารณามีดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
<b>1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน</b>					
1.1 ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอยู่เสมอ					
1.2 การสอนงานโดยตรงจากผู้มีความรู้ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ทำให้ท่านมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น					
1.3 ท่านได้รับการพัฒนาจนสามารถนำความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมาพัฒนาการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด					
<b>2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>					
2.1) ท่านมักจะฝึกฝนและการพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง					
2.2) ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ระบบงานใหม่ๆ และค้นหาความรู้เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง					
2.3) ท่านมีแหล่งทรัพยากรของเรียนรู้ ที่สามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการประเมินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง					
<b>3. การสัมมนา</b>					
3.1) ท่านได้รับโอกาสให้เข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน					
3.2) การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านได้รับเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มาก ที่สุด	(4) มาก	(3) ปาน กลาง	(2) น้อย	(1) น้อย ที่สุด
3.3) การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านเกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ต่างๆที่เกิดขึ้น					
<b>4. การศึกษาดูงาน</b>					
4.1) ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานทั้งในประเทศ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมาย					
4.2) ท่านมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค วิธีการ ปฏิบัติงาน และ ประสบการณ์ใหม่ๆ จากการศึกษาดูงาน เพื่อนำ ผลลัพธ์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง					
4.3) การศึกษาดูงานทำให้ท่านได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น และ สามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาถ่ายทอดให้กับ บุคลากรภายในคณะฯ ได้อีกด้วย					
<b>5. การลาศึกษาต่อ</b>					
5.1) ท่านได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ และเมื่อสำเร็จ การศึกษาแล้วก็จะนำความรู้มาพัฒนาองค์กรต่อไป					
5.2) การศึกษาต่อทำให้ท่านพัฒนาตนเอง และทักษะในด้านต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองอย่างมาก					
5.3) ท่านคิดว่าการลาศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นสามารถนำความรู้ มาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพิ่มมากขึ้น					
<b>6. การพัฒนาตนเอง</b>					
6.1) ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยให้เกิดการพัฒนา ทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์มากขึ้น สามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้					
6.2) ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการการคิดอย่างเป็นระบบ และมีความ กระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น					

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
6.3) ท่านคิดว่าหากบุคลากรทุกคนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น					

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์การพิจารณามีดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
<b>1.การสนับสนุนของผู้บริหาร</b>					
1.1) ผู้บริหารของคณะฯ ให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
1.2) ผู้บริหารของคณะฯ มีแผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้					
1.3) ผู้บริหารของคณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่างๆ อยู่เสมอ					
<b>2.ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน</b>					
2.1) ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด					
2.2) ท่านคิดว่าหากได้รับแรงจูงใจในการทำงาน จะช่วยให้บุคลากรเกิดความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้					
2.3) ท่านคิดว่าความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
<b>3.ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</b>					

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
3.1) ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านระบบสารสนเทศที่ทันสมัยจะส่งผลต่อระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
3.2) ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น					
3.3) ท่านคิดว่าการมีระบบซอฟต์แวร์ใหม่ๆ จะช่วยให้บุคลากรมีระบบการทำงานและการจัดเก็บข้อมูลที่ดีขึ้น					
3.4) บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้มีการใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
3.5) บุคลากรของท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้					
<b>4.ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ</b>					
4.1) ท่านคิดว่าขนาดขององค์การมีผลกับการวางแผน การวางนโยบาย การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน และการตัดสินใจในการพัฒนาองค์การ					
4.2) ท่านคิดว่าองค์การที่มีองค์กรที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
4.3) ท่านคิดว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างการทำงานที่ซับซ้อน จะทำให้บุคลากรมีความต้องการด้านการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น					
<b>5.การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์</b>					
5.1) ท่านคิดว่าผู้บริหารของคณะฯ มักจะนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ					
5.2) ท่านคิดว่าองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ผู้บริหารของคณะฯ นำมาใช้ช่วยให้ท่านมีความเข้าใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
5.3) ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างผลงานต่างๆ ที่เกิดจากการใช้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน					
<b>6.เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้</b>					

ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
6.1) ท่านคิดว่าการจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ จะช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง					
6.2) ท่านคิดว่าการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ช่วยให้บุคลากรตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน					
6.3) ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้ การสอนงาน และทักษะการทำงานต่างๆ ให้แก่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>7.ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>					
7.1) ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรมีความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือนที่สูงขึ้นได้					
7.2) ท่านคิดว่าผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดผลดีต่อการสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ที่มีสมรรถนะและความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร					
7.3) ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องช่วยให้บุคลากรปรับตัว และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้					



#### ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องกับความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยเกณฑ์การพิจารณามีดังนี้

5 = เห็นด้วยมากที่สุด 4 = เห็นด้วยมาก 3 = เห็นด้วยปานกลาง 2 = เห็นด้วยน้อย และ 1 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
<b>1.บุคคลมีความเป็นเลิศ</b>					
1.1) ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต					
1.2) ท่านมักใช้เวลาว่างในการคิดค้น สร้างสรรค์เทคนิคการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้					
1.3) ท่านคิดว่าการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานและการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะฯกำหนดไว้					
<b>2.แบบแผนความคิด</b>					
2.1) ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ					
2.2) ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ทำความเข้าใจในงาน และสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
2.3) ท่านมีความคิดแบบนอกกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ทำให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว					
<b>3.การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>					
3.1) ผู้บริหารฯของคณะฯมีจิตใจที่เปิดกว้างทางความคิด และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกท่านอย่างสม่ำเสมอ					
3.2) ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะฯ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้					
3.3) ท่านคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายของคณะฯ และทุกคนมีความต้องการที่จะมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน					

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	(5) มากที่สุด	(4) มาก	(3) ปานกลาง	(2) น้อย	(1) น้อยที่สุด
<b>4.การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>					
4.1) การทำงานเป็นทีมทำให้ท่านมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน					
4.2) ท่านคิดว่าการให้ความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้					
4.3) การที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันคิดร่วมกันทำในสิ่งใหม่ๆ จะทำให้องค์การมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้					
<b>5.การคิดอย่างเป็นระบบ</b>					
5.1) ท่านแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยการมองภาพรวม และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ					
5.2) ท่านเชื่อว่าบุคลากรจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีระบบ หากมีความตระหนักในหน้าที่ของตน					
5.3) ท่านเชื่อว่าการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบแบบแผน จะช่วยในการประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และจะส่งผลดีต่อองค์การ					

ตอนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

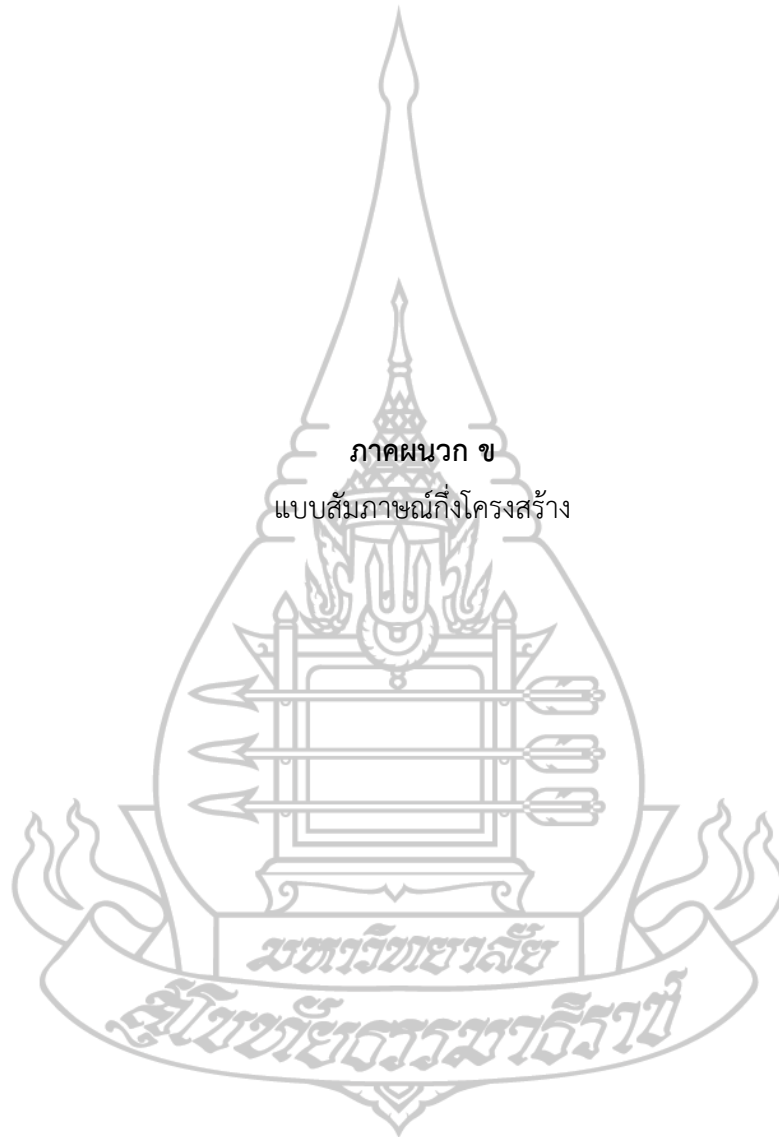
2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

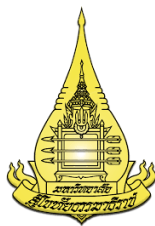
.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์กิ่งโครงสร้าง



### แนวคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะ  
เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำชี้แจง :

1. แนวคำถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างฉบับนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
การวิจัยเชิงคุณภาพประกอบการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
บุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5 แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว

นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

1.1 ชื่อ – สกุล (ผู้ให้ข้อมูลหลัก)

.....

1.2 อายุ (ปี)

.....

1.3 ระดับการศึกษา

.....

1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)

.....

1.5 ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

.....

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 ท่านคิดว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

2.3 ท่านคิดว่าการสัมมนาช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

2.4 ท่านคิดว่าการศึกษาดูงานช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....



2.5 ท่านคิดว่าการลาศึกษาต่อช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

2.6 ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

2.7 ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ควรมีรูปแบบ หรือวิธีการอื่นๆ เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

3.1 ท่านคิดว่าการสนับสนุนของผู้บริหารจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.2 ท่านคิดว่าความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.3 ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.4 ท่านคิดว่าขนาดและความซับซ้อนขององค์การจะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....



3.5 ท่านคิดว่าการรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.6 ท่านคิดว่าเทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.7 ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร

.....

.....

.....

3.8 ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ควรมีองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

**ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**

4.1 ท่านคิดว่าบุคคลมีความเป็นเลิศจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

.....

.....

.....

4.2 ท่านคิดว่าแบบแผนความคิดจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

.....

.....

.....

4.3 ท่านคิดว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

.....  
.....  
.....

4.4 ท่านคิดว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

.....  
.....  
.....

4.5 ท่านคิดว่าการคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้คณะเศรษฐศาสตร์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

.....  
.....  
.....

4.6 ท่านคิดว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ควรมีองค์ประกอบอื่นๆ เพิ่มเติมหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....  
.....

ตอนที่ 5 แนวคำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....  
.....  
.....

ผู้จัดบันทึกการสัมภาษณ์ .....

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์ .....

สถานที่สัมภาษณ์ .....



ภาคผนวก ค

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบประเมินความสอดคล้องของข้อความ**  
**งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสาย**  
**สนับสนุน**  
**คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**(Factors Influencing Learning Organization of Support Personnel**  
**of Faculty of Economics, Kasetsart University)**

ระดับของความเห็น

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความวัดจุดประสงค์  
 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความวัดจุดประสงค์  
 -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความไม่วัดจุดประสงค์

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	IOC
<b>1. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน</b>					
1	ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1
2	การสอนงานโดยตรงจากผู้มีความรู้ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ ทำให้ท่านมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	+1	+1	+1	1
3	ท่านได้รับการพัฒนาจนสามารถนำความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ที่ได้รับการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมาพัฒนาการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด	+1	+1	+1	1
<b>2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>					
4	ท่านมักจะฝึกฝนและการพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง	+1	+1	+1	1
5	ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ระบบงานใหม่ๆ และค้นหาความรู้ เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1

ข้อที่	รายการข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	IOC
6	ท่านมีแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ ที่สามารถเลือกใช้วิธีการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการประเมินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	1
<b>3. การสัมมนา</b>					
7	ท่านได้รับโอกาสให้เข้าร่วมการสัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1
8	การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านได้รับเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1
9	การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทำให้ท่านเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	1
<b>4. การศึกษาดูงาน</b>					
10	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานในประเทศเพื่อนำความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	+1	0	+1	0.66
11	ท่านมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เทคนิค วิธีการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ใหม่ๆ จากการศึกษาดูงาน เพื่อนำผลลัพธ์มาประยุกต์ในการปฏิบัติงานของตนเอง	+1	+1	+1	1
12	การศึกษาดูงานทำให้ท่านได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในคณะฯ ได้อีกด้วย	+1	+1	+1	1
<b>5. การลาศึกษาต่อ</b>					
13	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อ และเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็จะนำความรู้มาพัฒนาองค์กรต่อไป	+1	+1	+1	1
14	การลาศึกษาต่อทำให้ท่านพัฒนาตนเอง และทักษะในด้านต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองอย่างมาก	+1	+1	+1	1
15	ท่านคิดว่าการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นสามารถนำความรู้มาพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	+1	+1	+1	1

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	IOC
<b>6. การพัฒนาตนเอง</b>					
16	ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยให้เกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์มากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	1
17	ท่านคิดว่าการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการการคิดอย่างเป็นระบบ และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น	+1	+1	+1	1
18	ท่านคิดว่าหากบุคลากรทุกคนมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น	+1	+1	+1	1

#### ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	IOC
<b>1. การสนับสนุนของผู้บริหาร</b>					
19	ผู้บริหารของคณะฯ ให้การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	+1	+1	+1	1
20	ผู้บริหารของคณะฯ มีแผนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1
21	ผู้บริหารของคณะฯ ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในด้านต่างๆอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1
<b>2. ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน</b>					
22	ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	1
23	ท่านคิดว่าหากได้รับแรงจูงใจในการทำงานจะช่วยให้บุคลากรเกิดความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้	+1	0	+1	0.66
24	ท่านคิดว่าความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	+1	0	+1	0.66



ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	IOC
<b>3.ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</b>					
25	ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านระบบสารสนเทศที่ทันสมัยจะส่งผลต่อระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	+1	0	+1	.066
26	ท่านคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	1
27	ท่านคิดว่าการมีระบบซอฟต์แวร์ใหม่ๆจะช่วยให้บุคลากรมีระบบการทำงานและการจัดเก็บข้อมูลที่ดีขึ้น	+1	+1	+1	1
28	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้มีการใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1
29	บุคลากรของท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างสารสนเทศใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	+1	+1	+1	1
<b>4.ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร</b>					
30	ท่านคิดว่าขนาดขององค์กรมีผลกับการวางแผน การวางนโยบาย การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายใน และการตัดสินใจในการพัฒนาองค์กร	+1	+1	+1	1
31	ท่านคิดว่าองค์กรที่มีองค์กรที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อลดความซับซ้อนในการปฏิบัติงานของบุคลากร	+1	+1	+1	1
32	ท่านคิดว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีโครงสร้างการทำงานที่ซับซ้อนจะทำให้บุคลากรมีความต้องการด้านการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น	0	+1	+1	0.66
<b>5.การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์</b>					
33	ท่านคิดว่าผู้บริหารของคณะฯ มักจะนำองค์ความรู้ใหม่ๆ มาปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอ	+1	0	+1	0.66
34	ท่านคิดว่าองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ผู้บริหารของคณะฯ นำมาใช้ช่วยให้ท่านมีความเข้าใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	+1	0	+1	0.66
35	ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้สร้างผลงานต่างๆ ที่เกิดจากการใช้หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	+1	0	+1	0.66

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	IOC
<b>6. เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้</b>					
36	ท่านคิดว่าการจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ต่างๆ จะช่วยให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1
37	ท่านคิดว่าการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ช่วยให้บุคลากรตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1
38	ท่านคิดว่าหัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้อบรมงาน และทักษะการทำงานต่างๆ ให้แก่บุคลากร สามารถนำไปใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1
<b>7. ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>					
39	ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้บุคลากรมีความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือนที่สูงขึ้นได้	+1	+1	+1	1
40	ท่านคิดว่าผลการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อให้เกิดผลดีต่อการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ที่มีสมรรถนะและความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร	+1	+1	+1	1
41	ท่านคิดว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้บุคลากรปรับตัว และสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้	+1	+1	+1	1

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	IOC
<b>1. บุคคลมีความเป็นเลิศ</b>					
40	ท่านคิดว่าความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต	+1	+1	+1	1
41	ท่านมักใช้เวลาว่างในการคิดค้น สร้างสรรค์เทคนิคการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	1

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	IOC
42	ท่านคิดว่าการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานและการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นไปตามเป้าหมายที่คณะฯกำหนดไว้	+1	+1	+1	1
<b>2.แบบแผนความคิด</b>					
43	ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ	+1	+1	+1	1
44	ท่านพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ทำความเข้าใจในงาน และสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1
45	ท่านมีความคิดแบบนอกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ทำให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1
<b>3.การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>					
46	ผู้บริหารฯของคณะมีจิตใจที่เปิดกว้างทางความคิด และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกท่านอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1
47	ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ และพันธกิจของคณะฯ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้	+1	+1	+1	1
48	ท่านคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้บุคลากรมองเห็นเป้าหมายของคณะฯ และทุกคนมีความต้องการที่จะมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	1
<b>4.การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>					
49	การทำงานเป็นทีมทำให้ท่านมีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1
50	ท่านคิดว่าการให้ความร่วมมือกันของบุคลากรในองค์กร จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1
51	การที่บุคลากรในองค์กรร่วมกันคิดร่วมกันทำในสิ่งใหม่ๆ จะทำให้องค์การมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	1
<b>5.การคิดอย่างเป็นระบบ</b>					
52	ท่านแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยการมองภาพรวม และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1
53	ท่านเชื่อว่าบุคลากรจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีระบบ หากมีความตระหนักในหน้าที่ของตน	+1	+1	+1	1

ข้อที่	รายการข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			
		คนที่1	คนที่2	คนที่3	IOC
54	ท่านเชื่อว่าการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบแบบแผน จะช่วยในการประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และจะส่งผลดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	1

ตารางที่ 3.1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (รายข้อ) และค่าความเชื่อมั่น (รายด้าน)

ตัวแปรและข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha)
<b>รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>		
<b>1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน</b>		
ข้อ 1	0.605	0.980
ข้อ 2	0.612	0.980
ข้อ 3	0.689	0.980
<b>2) การเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>		
ข้อ 4	0.760	0.981
ข้อ 5	0.707	0.980
ข้อ 6	0.744	0.981
<b>3) การสัมมนา</b>		
ข้อ 7	0.663	0.981
ข้อ 8	0.649	0.980
ข้อ 9	0.639	0.980
<b>4) การศึกษาดูงาน</b>		
ข้อ 10	0.751	0.981
ข้อ 11	0.791	0.981
ข้อ 12	0.759	0.981
<b>5) การลาศึกษาต่อ</b>		
ข้อ 13	0.806	0.981
ข้อ 14	0.884	0.981

ตัวแปรและข้อความถาม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha)
ข้อ 15	0.794	0.981
<b>6) การพัฒนาตนเอง</b>		
ข้อ 16	0.698	0.980
ข้อ 17	0.638	0.981
ข้อ 18	0.642	0.981
<b>ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>		
<b>7) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง</b>		
ข้อ 19	0.642	0.981
ข้อ 20	0.679	0.980
ข้อ 21	0.647	0.981
<b>8) ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน</b>		
ข้อ 22	0.623	0.980
ข้อ 23	0.611	0.980
ข้อ 24	0.641	0.980
<b>9) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>		
ข้อ 25	0.724	0.980
ข้อ 26	0.768	0.980
ข้อ 27	0.764	0.981
ข้อ 28	0.656	0.980
ข้อ 29	0.601	0.981
<b>10) ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร</b>		
ข้อ 30	0.672	0.980
ข้อ 31	0.726	0.980
ข้อ 32	0.807	0.981

ตัวแปรและข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha)
<b>11) การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์</b>		
ข้อ 33	0.733	0.980
ข้อ 34	0.783	0.980
ข้อ 35	0.694	0.980
<b>12) เทคนิค วิธีการถ่ายทอดความรู้</b>		
ข้อ 36	0.655	0.980
ข้อ 37	0.675	0.980
ข้อ 38	0.621	0.980
<b>13) ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลัก ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>		
ข้อ 39	0.646	0.980
ข้อ 40	0.798	0.980
ข้อ 41	0.704	0.980
<b>การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</b>		
<b>14) บุคคลมีความเป็นเลิศ</b>		
ข้อที่ 42	0.704	0.981
ข้อที่ 43	0.738	0.980
ข้อที่ 44	0.708	0.980
<b>15) แบบแผนความคิด</b>		
ข้อที่ 45	0.879	0.981
ข้อที่ 46	0.755	0.981
ข้อที่ 47	0.692	0.981
<b>16) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>		
ข้อที่ 48	0.618	0.981
ข้อที่ 49	0.778	0.980
ข้อที่ 50	0.756	0.980
<b>17) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>		
ข้อที่ 51	0.695	0.980



ตัวแปรและข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha)
ข้อที่ 52	0.682	0.980
ข้อที่ 53	0.686	0.980
<b>18) การคิดอย่างเป็นระบบ</b>		
ข้อที่ 54	0.734	0.980
ข้อที่ 55	0.683	0.981
ข้อที่ 56	0.681	0.980





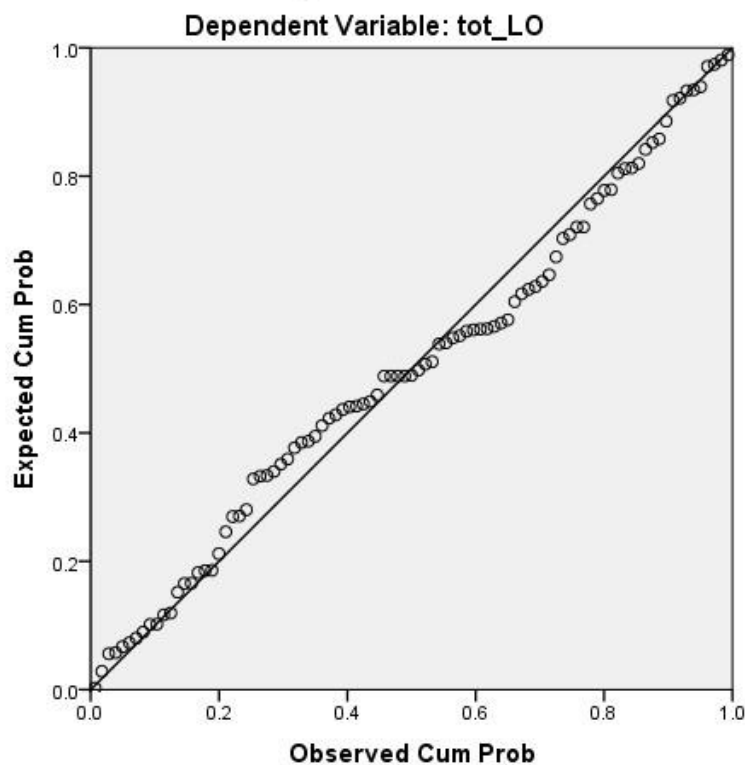
**ภาคผนวก ง**

การทดสอบเงื่อนไขข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

## 1. การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ (Multivariate Normality) และการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship)

การทดสอบการแจกแจงแบบปกติ และการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง โดยการสร้างแผนภาพการกระจายของข้อมูลกราฟ Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual พบว่า ตัวแปรตามทุกตัวมีการแจกแจงแบบปกติ ข้อมูลมีการกระจายใกล้เคียงเส้นตรง ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมีแนวโน้มเป็นเส้นตรง

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



ภาพที่ 3.1 กราฟแสดงการทดสอบการแจกแจงแบบปกติของตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับตัวแปรตามคือองค์การแห่งการเรียนรู้

## 2. การทดสอบสหสัมพันธ์เชิงพหุระหว่างปัจจัยสาเหตุ (Multicollinearity)

การทดสอบค่า VIF กับตัวแปรอิสระ พบว่าตัวแปรอิสระมีค่า VIF ไม่เกิน 4 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่ได้มีความสัมพันธ์กันเกินไป (Miles & Shevlin, 2001)

ตารางที่ 3.2 ค่า VIF ตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนา การศึกษาดูงาน การลาศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ และผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับตัวแปรตามคือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

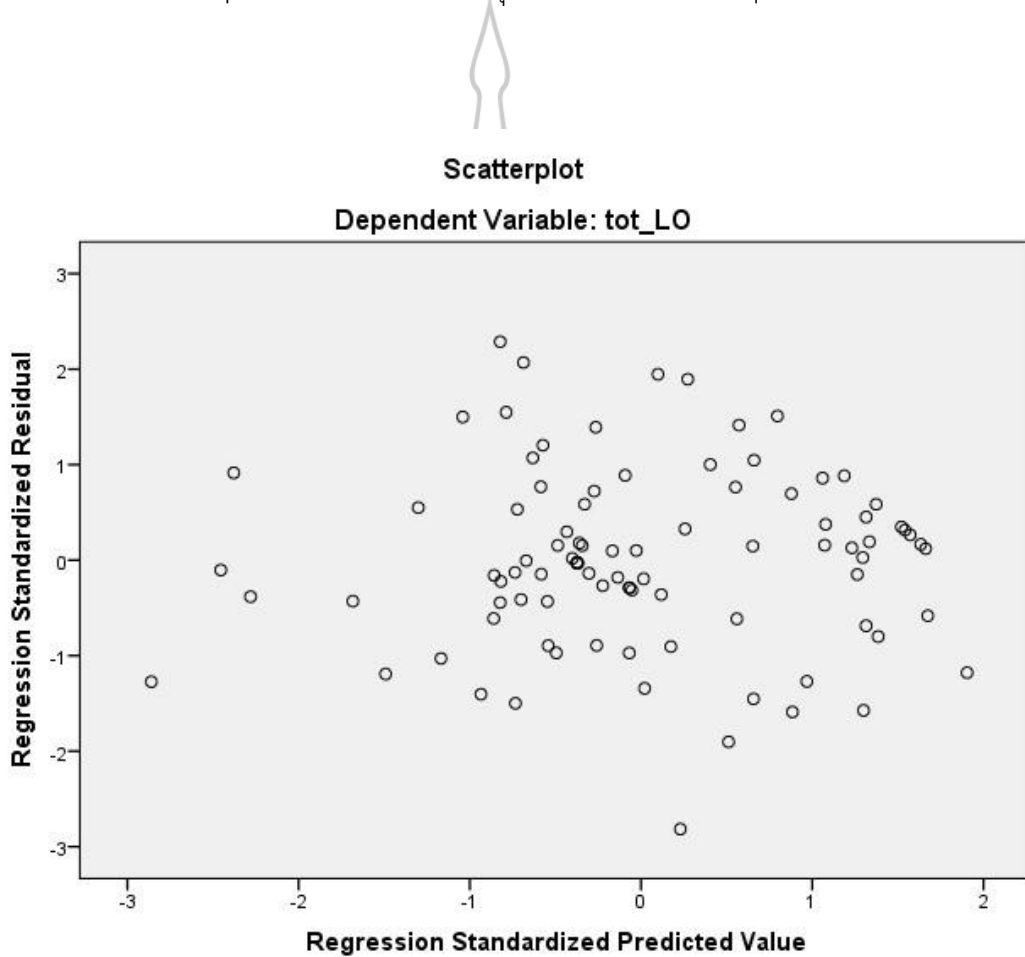
ค่า Variance Inflation Factor. (VIF)	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	2.657
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.728
การสัมมนา	2.374
การศึกษาดูงาน	1.606
การลาศึกษาต่อ	1.863
การพัฒนาตนเอง	1.683
การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	2.664
ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน	1.870
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	2.195
ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ	1.880
การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์	3.812
เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้	2.457
ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	2.298

### 3. การทดสอบความแปรปรวนคงที่ (Homoscedasticity)

การทดสอบความแปรปรวนคงที่ โดยการสร้างจากแผนภาพการกระจาย

Scatterplot

พบว่าแผนภาพ Scatterplot มีการกระจายแบบสุ่มไม่แสดงแนวโน้มใด ๆ




ภาพที่ 3.2 แผนภาพการกระจาย Scatter Plot ของตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับตัวแปรตามคือองค์การแห่งการเรียนรู้

#### 4. การทดสอบความคลาดเคลื่อน

การทดสอบความคลาดเคลื่อนทางสถิติพบว่าค่า Durbin- Watson มีค่าระหว่าง 1.50-2.50 แสดงว่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน (Field, 2009)

ตารางที่ 3.3 ค่า Durbin- Watson ของตัวแปรอิสระ ได้แก่ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนา การศึกษาดูงาน การลาศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์ เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้ และผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กับตัวแปรตามคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ค่าสถิติ (Durbin- Watson)	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน	 2019
การเรียนรู้ด้วยตนเอง	
การสัมมนา	
การศึกษาดูงาน	
การลาศึกษาต่อ	
การพัฒนาตนเอง	
การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง	
ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน	
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	
ขนาดและความซับซ้อนขององค์กร	
การรับรู้ข้อมูลทางพฤติกรรมศาสตร์	
เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดความรู้	
ผลการปฏิบัติงานของหน้าที่หลักด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	





ภาคผนวก จ

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ อว ๐๖๐๖.๓๗/บ ๑๒๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คณะบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิศิษฐ์ ลิ้มสมบุญชัย)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจาก อาจารย์ ดร.กัลย์ ปิ่นเกษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข โทรศัพท์ ๐๙๗-๑๙๘-๑๙๐๓

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๓๗/บ ๑๖๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองคณบดีฝ่ายบริหารและพัฒนางานการ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษณา กุลดิลก)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจาก อาจารย์ ดร.กัลย์ ปิ่นเกษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๕๓๗-๑๓๘๘-๑๕๐๓

สาขาวิชา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวีน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๔๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๖๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.วรรษัย สิงห์ฤกษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจาก อาจารย์ ดร.กัลย์ ปิ่นเกษร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากท่านต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๗-๑๔๘-๑๕๐๓

สาขาวิชาฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัย



ที่ อว ๐๖๐๒.๓๗/บ ๒๑๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัย

เรียน คณะบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

ด้วย นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๖๓๓๐๐๑๓๐๖ เป็นนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความประสงค์ ขอความอนุเคราะห์คณะบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยโดยการ เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ในหน่วยงานของท่าน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔-๘๑๘๑-๖

โทรสาร ๐๒-๕๐๓-๓๖๑๒



ภาคผนวก ข

เกียรติบัตรผ่านการอบรมการขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน





หมายเลข 11M9CK-CE000084  
**CERTIFICATE**  
INSTITUTE FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT  
SUKHOTHAI THAMMATHIRAT OPEN UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรวิทยา  
มอบเกียรติบัตรนี้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว

ได้ผ่านการอบรม

**เรื่อง การอบรมการพัฒนาระบบการวิจัยในคน**

มอบไว้ ณ วันที่ ๑ เดือน เมษายน พุทธศักราช ๒๕๖๕  
จัดโดย สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรวิทยา

*W. Jitw*

ผศ.ดร.พนมพัทธ์ สนิदानนท์

รักษาการแทนรองอธิการบดี ผู้ช่วยวิทยากรบุคคล  
วิจัย และบริหารทั่วไป

*A. Jitw*

รศ.ดร.สมใจ พุทธาทิทัศน์ผล

ประธานกรรมการจรรยาบรรณการวิจัยในคน  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรวิทยา

*S. Jitw*

รศ.ดร.สังวรณ์ ังคกรวิฑก  
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและพัฒนา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรวิทยา





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสุลักษณ์ คงแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	25 มีนาคม 2528
สถานที่เกิด	อำเภอปากพะยูน จังหวัดพัทลุง
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 2551)
สถานที่ทำงาน	คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

